

Marjo Kämäräinen

**KESTÄVYYTEEN TÄHTÄÄVÄN STRATEGIAN TOTEUTUMINEN KANSAL-
LISPUISTOMATKAILUSSA.**

**Käytäntöteoreettinen tapaustutkimus Metsähallituksen Luontopalveluiden toimin-
nasta.**

Pro gradu -tutkielma

Matkailututkimus

2020

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Kestävyyteen tähtäävän strategian toteutuminen kansallispuistomatkailussa.

Käytäntöteoreettinen tapaustutkimus Metsähallituksen Luontopalveluiden käytännöistä

Tekijä: Marjo Kämäräinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Matkailututkimus

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä: 104 sivua

Vuosi: 2020

Tiivistelmä

Kansallispuistoihin suuntautuvan luontomatkailun suosio on vahvassa nousussa ja sen myötä matkailun kestävyys on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Metsähallituksen Luontopalvelut ovat tutkineet kävijä- ja yritystutkimuksin kestävä matkailun periaatteiden toteutumista käytännössä, mutta henkilökunnan omia käytäntöjä ei ole tutkittu ja tässä tutkimuksessa keskityttiin niihin.

Tutkimus sijoittuu strategia käytäntönä -tutkimuskentälle ja *teoreettisena viitekehyksenä* toimii käytäntöteoria. Shoven, Pantzarin ja Watsonin sosiaalinen käytäntöteoria ottaa huomioon perinteisessä organisaatioteoriassa vähemmälle huomiolle jääviä tekijöitä ja esittää strategian muodostuvan käytännössä. *Tutkimuskohteeni* on kestävä matkailun periaatteiden toteutuminen Metsähallituksen Luontopalveluiden käytännöissä. *Päättökysymykseni* on, kuinka Metsähallituksen kestävä matkailun periaatteet toteutuvat Luontopalveluiden omissa käytännöissä. *Osatutkimuskysymyksiä* olivat: minkälaista muutosta kestävä matkailun periaatteet ovat aikaansaaneet Luontopalveluiden käytäntöihin, miten kestävä matkailun periaatteen mukaiset käytännöt ymmärretään Metsähallituksen Luontopalveluiden sidosryhmien toimesta ja minkälaisia alueellisia eroavaisuuksia johtotason ja suorittavan tason toimijoiden näkemyksissä kestävä matkailun periaatteiden mukaisten käytäntöjen toteutumisesta on.

Tutkimukseni aineisto koostuu kolmen anonymisoidun, sijainniltaan ja historialtaan erilaisen kansallispuiston hoito- ja käyttösuunnitelmista, yritysaineistosta, LAC-aineistosta sekä henkilökunnalle suunnatun kyselyn vastauksista. Tapaustutkimukselle tyypillisesti *analysointimenetelmiä* on useita ja näiden valinta pohjautuu pragmaattiseen tietoteoriaan, jossa yhdistyy elementtejä realismista ja relativismista. Analysoin aineistoa teoriaohjaavalla sisälönanalyysillä, jolla pyritään tunnistamaan aineistosta käytäntöjä. Aineistoa luokitellaan sekä vertaillaan ja vertailun kohteena ovat käytännöt eri ajanjaksoina tai käytännöt eri alueilla ja organisaatiotasolla.

Tutkimus käynnistyi syksyllä 2019. Tutkimusaineisto kerättiin tammikuun-kesäkuun 2020 aikana ja tutkimusraportti valmistui syksyllä 2020. *Tutkimustulokset* osoittavat Metsähallituksen Luontopalveluiden käytäntöjen olevan pääsääntöisesti kestävä matkailun periaatteiden mukaisia, joskin käytännöissä tapahtuneet muutokset eivät ole täysin selitettävissä näiden periaatteiden käyttöönotolla. Yhteistyöyritykset käsittävät kestävä matkailun periaatteet ekologisesta näkökulmasta. Näkemyksissä Luontopalveluiden toiminnasta on alueellisesti suuria eroja, mutta alueiden sisäisesti organisaatiotasojen väliset näkemyserot ovat pieniä. Viestintä -käytännön merkitys korostuu kaikissa aineistokokonaisuuksissa.

Tutkimustuloksia voi hyödyntää käytäntöjen yhdenmukaistamisessa. Haastatteluin sekä tilastollisin menetelmin voisi saavuttaa paremman ymmärryksen alueellisten eroavaisuuksien syistä.

Avainsanat: kestävä luontomatkailu, käytäntöteoria, tapaustutkimus

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Aiempi käytäntöihin kohdistuva tutkimus.....	7
1.2 Käytäntöteoria	9
1.3 Aineisto ja menetelmät	10
1.4 Tutkielman kulku.....	12
2 KESTÄVÄÄ LUONTOMATKAILUA	14
2.1 Kestävyyden eri ulottuvuudet.....	17
2.2 Luontomatkailun historia Suomessa.....	18
2.3 Kestävyyden mittaaminen ja johtaminen kansallispuistoissa.....	20
3 STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ	26
3.1 Strategia -käsitteen muodostuminen.....	27
3.2 Käytäntö ja käytänteet	28
3.3 Strategia käytäntönä -tutkimus	29
3.4 Strategia käytäntönä -tutkimukseen kohdistunut kritiikki.....	34
3.5 Posthumanistinen ja pragmaattinen käytäntöteoria	35
4 AINEISTOT JA MENETELMÄT	37
4.1 Kansallispuistojen hoito- ja käyttösuunnitelmat	40
4.2 Yrityksineisto.....	43
4.3 LAC -aineisto, kysely sekä haastattelut.....	45
5 STRATEGISTEN VALINTOJEN VAIKUTUKSET KÄYTÄNTÖIHIN	50
5.1 Uusi kansallispuisto.....	50
5.2 Vanha kansallispuisto	54
5.3 Matkailukäytön kansallispuisto	56
5.4 Yhteenveto kestävän matkailun periaatteiden käyttöönoton vaikutuksista käytäntöihin	59
6 YRITYKSIEN NÄKEMYS KESTÄVÄSTÄ MATKAILUSTA	68
6.1 Yhteistyöyritysten kestävän matkailun periaatteiden mukaiset käytännöt.....	68
6.2 Yhteistyöyritysten arvio onnistumisesta kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa.....	74
7 KESTÄVÄ MATKAILU HENKILÖKUNNAN NÄKÖKULMASTA	78
7.1 LAC-mittariston analysointi	78
7.2 Kyselyn tulokset	81
8 YHTEENVETO	90
Lähteet	99

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Kansallispuistojen yhteispinta-alan ja käyntimäärien kehitys vuosina 2001-2019. (Metsähallitus 2020a)	16
Kuvio 2 LAC-menetelmän yhdeksän porrasta (mukaelma Stanley ym., 1985, s. 3).	22
Kuvio 3 Luontopalveluiden käyttämä LAC-menetelmä (Metsähallitus, 2018b).	22
Kuvio 4 Valittu tutkimusstrategia ja sen sijoittuminen kvalitatiivisen tutkimuskentän sisällä	38
Kuvio 5 Tutkimuksessa käytetty aineisto ja sen kattavuus	39
Kuvio 6 Hoito- ja käyttösuunnitelmien aineistorajaus	41
Kuvio 7 Hoito- ja käyttösuunnitelmien aineiston analyysirunko ja analysoidun aineiston vertailu	42
Kuvio 8 LAC-mittaristo todentaa kestävyiden tason "liikennevaloin" (Metsähallitus, 2018b)	45
Kuvio 9 Kyselyn vastaajien alueellinen jakauma	48
Kuvio 10 Kävijöiden ohjaus -käytännössä tapahtunut muutos	60
Kuvio 11 Kulumisen seuranta -käytäntö on korvaantunut kattavammalla LAC-menetelmällä	62
Kuvio 12 Ennallistamisessa maisemataso on kasvanut	63
Kuvio 13 Kahdessa uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa havaittu uusi käytäntö	65
Kuvio 14 Viestintä -käytäntö on muuttunut materiaali- ja kompetenssitason	66
Kuvio 15 Yrityksaineiston vastaajien määrä ja keskiarvo mainittujen käytäntöjen määrästä per yritys	68
Kuvio 16 Yrityksaineistossa esiintyneiden käytäntöjen jakautuminen kestävän matkailun periaatteiden muodostamaan kuuteen luokkaan (n=217)	69
Kuvio 17 Hyvinvoinnin lisääntyminen kansallispuistokävijöiden arvioimana, esimerkki kooste (Aspholm 2019; Jylänki 2020; Naumanen 2020)	73
Kuvio 18 Yrityksaineistossa esille nousseiden käytäntöjen lukumäärä	75
Kuvio 19 Kansallispuistokohtaiset erot käytäntöjen jakautumisessa kuuden kestävän matkailun periaatteen muodostamiin luokkiin	76
Kuvio 20 LAC-mittareiden jakautuminen kokemuspohjaisiin ja määrällisiin mittareihin kansallispuistokohtaisesti	80
Kuvio 21 Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma	49
Kuvio 22 Vastaajien jakautuminen johtavaan ja suorittavaan tasoon	49

Kuvio 23 Kestävän matkailun periaatteet, joita johtaja ja suorittava taso kokevat pystyvänsä parhaiten edistämään (n=57)	85
Kuvio 24 Luontopalveluiden henkilöstön käytännöt kestävän matkailun periaatteiden toteuttamiseksi (n=67)	86
Kuvio 25 Luontopalveluiden henkilökunnan toteuttaman kestävän matkailun periaatteita edistävän viestinnän merkitys, materia- ja kompetenssiulottuvuus.....	87
Kuvio 26 Sidosryhmäyhteistyön merkitys, materia- ja kompetenssiulottuvuus Luontopalveluiden henkilökunnan näkökulmasta	88
Kuvio 27 Rakentaminen ja hankinnat esitettynä yhtenä käytäntönä	89

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Aiempia strategia käytäntönä -tutkimuksia, mukaelma Seidl ja Whittingtonin laatimasta taulukosta. (Seidl & Whittington 2014).....	30
Taulukko 2. Tutkimuksen aineistona käytettävien hoito- ja käyttösuunnitelmien julkaisuvuodet...	43
Taulukko 3. Tutkimuksessa käytetty yritysaineisto, sen keräysaika sekä vastausmäärät.....	44
Taulukko 4. Kyselyn väittämät sekä LAC-mittarit, joista väittämät on johdettu.....	46
Taulukko 5. Uuden kansallispuiston HKS:en käytännöissä havaitut muutokset.....	51
Taulukko 6. Vanhan kansallispuiston HKS:en käytännöissä havaitut muutokset.....	54
Taulukko 7. Matkailukäytön kansallispuiston HKS:en käytännöissä havaitut muutokset.....	57
Taulukko 8. Minimoimme ympäristön kuormitusta -periaatteen mukaiset käytännöt, mainintojen määrä yritysaineistossa ja prosentuaalinen osuus kaikista yritysaineistossa mainituista käytännöistä.....	70
Taulukko 9. Ensimmäisen kestävän matkailun periaatteen mukaiset käytännöt, mainintojen määrä yritysaineistossa ja prosentuaalinen osuus kaikista yritysaineistossa mainituista käytännöistä.....	70
Taulukko 10. Vahvistamme paikallisuutta -periaatteen mukaiset käytännöt, mainintojen määrä yritysaineistossa ja prosentuaalinen osuus kaikista yritysaineistossa mainituista käytännöistä.....	71
Taulukko 11. Kuudennen kestävän matkailun periaatteen mukaiset käytännöt, mainintojen määrä yritysaineistossa ja prosentuaalinen osuus kaikista yritysaineistossa mainituista käytännöistä.....	72
Taulukko 12. Viidennen kestävän matkailun periaatteen mukaiset käytännöt, mainintojen määrä yritysaineistossa ja prosentuaalinen osuus kaikista yritysaineistossa mainituista käytännöistä.....	73
Taulukko 13. Yhteistyöyrityksien itsearvioiden keskiarvot ja keskihajonta kansallispuistoittain...	76
Taulukko 14. Henkilökunnalle osoitetun kyselyn väittämien vastauksien keskiarvot alueittain ja kokonaisuutena. Arvosteluasteikko 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.....	81
Taulukko 15. Kyselyn väittämien (asteikolla 1-5, jossa 5 on paras tulos) keskiarvojen vertailu LAC-mittariston keskiarvoihin (asteikolla 1-5, jossa 1 on paras tulos).....	82
Taulukko 16. Kyselyn väittämien keskiarvot alueellisesti ja organisaatiotasolla vertailtuna.....	83
Taulukko 17. Yhteenveto kansallispuistokohtaisista tuloksista.....	93

1 JOHDANTO

Matkailun taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vaikutus Suomessa on suuri, niin hyvässä kuin pahassakin. Matkailun merkitystä ja matkailuelinkeinon vahvaa kasvua kuvaa hyvin matkailun osuus Suomen bruttokansantuotteesta, joka on pysynyt viimeisten vuosien ajan noin 2,5 prosentissa. Se on enemmän kuin esimerkiksi metsä- tai elintarviketeollisuuden osuus (Jänkälä, 2019). Matkailuelinkeino ja sitä tukevat elinkeinot ovat monialaisia ja tämä vaikeuttaa matkailun vaikutuksien arviointia. Matkailun vaikutukset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä tai jopa molempia yhtäaikaaisesti. Varsinkin luontomatkailu haastaa kehittämään matkailua ekologisesti kestävämmäksi, sillä luontokohteen vetovoima on haavoittuvainen matkailijamäärien kasvaessa. (Hemmi, 2005a, s. 41–42, 220 & 258–261). Kestävä matkailu on tärkeää muutenkin kuin ympäristönäkökulmasta, sillä se on myös matkailun nouseva trendi ja myyntivaltti varsinkin kansainvälisille matkailijoille (ks. esim. Tyrväinen, Tolvanen & Tuulentie, 2013, s. 148–149).

Kansallispuistot ovat paitsi luonnonsuojelualueita, myös suosittuja luontomatkailukohteita. Suomessa kansallispuistoja hallinnoi Metsähallitus. Metsähallitus on valtion liikelaitos, joka toimii maa- ja metsätalousministeriön sekä ympäristöministeriön alaisuudessa. Metsähallituksen tehtävät on jaettu liiketoimintaan sekä julkisiin hallinnon tehtäviin. Julkiset hallinnon tehtävät on jaettu luonto- ja eräpalveluihin ja näiden toiminta rahoitetaan pääasiassa budjet-tivaroin. Luontopalveluiden tehtäväkenttään kuuluu luonnonsuojelualueiden hoito sekä niiden retkeilypalveluiden tuottaminen ja ylläpito sekä luonnon ja kulttuuriperinnön suojelu. Kansallispuistojen päätavoite on suojella luontoa ja säilyttää ne mahdollisimman luonnontilaisena, mutta myös tarjota virkistäytymismahdollisuuksia ja retkeilypalveluita sekä ympäristökasvatusta niin paikallisväestölle kuin matkailijoillekin. Osaksi Luontopalveluiden palvelutarjontaa on määritelty myös toimintaedellytyksien luominen luontomatkailun yritystoiminnalle. Kansallispuistoissa on paikallisväestölle tuotettuja retkeilypalveluita, jotka ovat myös matkailuyrityksille soveltuvia toimintaympäristöjä. (Laki Metsähallituksesta 234/2016; Metsähallitus, 2016a; Puhakka, 2007, s. 21–22).

Metsähallituksen Luontopalveluiden toimintatavoissa ja toimintaa ohjaavissa periaatteissa on tapahtunut matkailun osalta selkeä muutos vuosien 1984 ja 2007 välillä. Luonnonsuojelu on edelleen kansallispuistojen käyttö- ja hoitosuunnitelmien päätavoite, mutta matkailun

rooli on kasvanut. Metsähallitus pyrkii yhteensovittamaan luonnonsuojelua ja matkailukäyttöä erilaisin toimenpidesuunnitelmin ja strategioin. Matkailullisesti merkittäviin kansallispuistoihin on alettu 2000-luvulla tehdä Metsähallituksen toimesta luontomatkailusuunnitelmia sidosryhmät osallistavalla menettelyllä. Luontomatkailusuunnitelmat ovat kansallispuistojen hoito- ja käyttösuunnitelmia tarkempia, matkailukäyttöä ja matkailun kehittämiseen tähtääviä toimenpiteitä ohjaavia suunnitelmia (Puhakka & Saarinen, 2013, s. 421–422, 424). Vuonna 2004 Suomen kansallispuistoissa ja UNESCO:n maailman perintökohteissa otettiin käyttöön kestävän matkailun periaatteet, jotka uudistettiin vuonna 2010 (Metsähallitus, 2016b; Puhakka, 2007, s. 151–153). Kestävän matkailun periaatteiden mukaisesti toimiminen nähdään yrityskentällä, paikallisten sekä matkailijoiden näkökulmasta vähintäänkin toivottavana.

Metsähallituksen Luontopalvelut tutkivat ja seuraavat yritysten toimintatapoja kestävän matkailun periaatteiden omaksumiseksi ja toteuttamiseksi sekä keräävät tietoa kansallispuistojen vierailijoista kävijätutkimuksin. Yhteistyöyrityksiltä kysytään yritystutkimuksissa ja palautekyselyissä heidän mielipidettään Metsähallituksen toiminnasta nimenomaan näiden kestävän matkailun periaatteiden näkökulmasta. Alueellisia eroja on havaittavissa, mutta syitä näille eroille ei ole selvitetty. Kävijätutkimuksissa selvitetään muun muassa vierailijoiden tyytyväisyyttä kohdetta ja sen palveluita kohtaan, kohteessa ja lähialueilla vietettyä aikaa, koettuja häiriötekijöitä sekä tärkeimpiä motivaatiotekijöitä kohteessa vierailuun.

Tyrväisen ym. (2013) mukaan periaatteiden ulottaminen matkailualueiden suunnitteluun ja kehitykseen ei riitä, vaan periaatteita tulee soveltaa myös markkinoinnissa ja viestinnässä sekä matkailijoiden ympäristökasvatuksessa ja ohjaamisessa kohteessa. (Tyrväinen ym., 2013, s. 148, 155). Vaikka kestävyyttä seurataan erilaisin menetelmin ja sidosryhmien toimintaa tutkitaan, Luontopalveluiden omaa toimintaa ei vielä ole tutkittu kestävän matkailun periaatteiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa selvitetään sitä, kuinka kestävän matkailun periaatteet toteutuvat Metsähallituksen Luontopalveluiden käytännöissä.

1.1 Aiempi käytäntöihin kohdistuva tutkimus

Metsähallitus seuraa ja tutkii kansallispuistojen luonnonsuojelun ja matkailun tavoitteiden yhteensovittamisen toimivuutta muun muassa kävijätutkimuksin sekä LAC-menetelmän (Limits of Acceptable Change) avulla. LAC-menetelmästä käytetään myös suomenkielistä termiä *hyväksyttävien muutoksien rajat*. LAC-menetelmä on kehitetty Yhdysvalloissa

Stankeyn, Colen, Lucasin, Petersenin ja Frisselin toimesta vuonna 1985. Menetelmä kehitettiin erämaa-alueita varten, joiden luonnonmukainen tila alkoi vaarantua virkistyskäytön kasvaessa noin neljän prosentin vuositahtia. Kasvun määrä on helppo havaita pitkällä aikavälillä: 15 vuodessa kokonaiskävijämäärä National Forest Wildernessin hallinnoimilla alueilla kasvoi 82 prosenttia. (Petersen, 1981, s. 2). Myös metsäpalojen hallinta, laiduntaminen (ja sen puute) sekä kaivosteollisuus aiheuttivat muutoksia erämaa-alueilla. (Stankey, Cole, Lucas, Petersen & Frissel, 1985, s. 1–3).

LAC-menetelmässä jokaiselle tutkimuksen kohteena olevalle suojelualueelle asetetaan seurattavat ja todennettavissa olevat indikaattorit. Indikaattoreilla tarkoitetaan tässä yhteydessä matkailukäyttöön jollain tavalla reagoivia tekijöitä, kuten uhanalaisia lintuja, joiden pesintään alueen matkailukäyttö vaikuttaa. Indikaattoreilla pyritään todentamaan ekologisista, sosiaalikultuurisista sekä taloudellisista muutoksista, jotka ovat matkailukäytöstä johtuvia. Mittareiksi voi valikoitua alueella esiintyvien lajien lisäksi esimerkiksi taukopaikkojen kuluneisuus tai kävijöiden kokemukset. (Pulkinen, 2011, s. 31). LAC-mittaristolla ei pyritä vastaamaan kysymykseen siitä, kuinka paljon matkailijoita on liikaa, vaan siihen, mikä on ympäristön nykytila sekä minkälainen on ympäristön tavoitetila ja minkälaista matkailukäytöstä johtuvaa muutosta voidaan olla valmiita hyväksymään. (Stankey ym., 1985, s. 2–3).

LAC-menetelmä ei itsessään tarkastele käytäntöjä, vaikkakin sillä on mahdollista todentaa käytäntöjen vaikutuksia. Käytäntöjen kestävyysarviointi pelkästään luontomatkailukohteeseen ja sen kävijöihin kohdistuvien vaikutuksien avulla on vajanaista ja jättää huomiotta kokonaan sen, minkälaisista asioista käytäntö koostuu ja onko kestävyysarvio taso parannettavissa muuttamalla jotakin käytännön osa-alueita. Vain vaikutuksia tarkastelemalla jää myös huomioimatta miksi käytäntö on muodostunut juuri sellaiseksi kuin se on: historia, toimintaympäristö, hiljainen tieto sekä strategiset valinnat.

Strategia käytäntönä -tutkimuskentälle sijoittuvia tutkimuksia on tehty paljon ja strategian käytäntöön viemistä on tutkittu käytäntöteorian kautta niin yrityssectorilla kuin julkisellakin sektorilla (esim. Vetri, 2017 & Hänninen, 2014).

Strategian suunnittelua ja toteutumista voidaan jaotella osa-alueisiin kolmen eri kysymyksen kautta: mitä, kuka ja miten. Kysymys *mitä* viittaa käytäntöön, kun taas kysymyksellä *kuka* tarkoitetaan toimijoita. Viimeinen kysymys *miten* viittaa toimenpiteisiin. Strategiakäytäntötutkimuksen tulisi keskittyä tasaisesti edellä mainittujen kolmen osa-alueen kosketuspintojen tutkimiseen, eikä keskittyä liikaa mikrotasolle eli yksilöihin ja heidän toimintaansa tai

makrotasolle eli yhteiskunnan toimintamalleihin, jotka vaikuttavat yksilöiden toimintaan. (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007).

Strategiakäytäntötutkimuksen voi jakaa kahteen koulukuntaan sen perusteella, koetaanko strategian toteutuvan diskursseissa (esim. Ezzamel & Willmott, 2008) vai käytännöissä (esim. Jarzabkowski, 2004). Näiden kahden koulukunnan välillä on luonnollisesti huomattavia eroavaisuuksia teorian, aineiston sekä menetelmien osalta.

1.2 Käytäntöteoria

Käytäntöteoriat pyrkivät selittämään käytäntöä itseään: mitä käsite käytäntö tarkoittaa, mistä käytäntö rakentuu ja ketkä muodostavat käytäntöjä. Giddens (1984) on esittänyt, että sosiaaliset rakenteet muokkaavat ihmisen käytäntöjä ja ihmisten käytännöt taas muokkaavat sosiaalisia rakenteita. Giddensin stukturaatioteorian mukaan sosiaaliset rakenteet muodostuvat säännöistä ja resursseista, mutta säännöistä huolimatta ihmisillä on kyky toimia toisin ja näin ollen muuttaa rakennetta. Heidegger (1962) on rinnastanut käytänteiden merkityksen kirjoitetun tai puhutun kielen tasolle merkityksien lähteenä tai välittäjänä.

Shove, Pantzar ja Watson (2012) esittävät, että käytäntö muodostuu kolmesta eri kokonaisuudesta ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta. Nämä kolme kokonaisuutta ovat *materiaali* (asiat), *kompetenssi* sekä *tarkoitus*. Tämä sopii yhteen Taylorin (1971) näkemyksen kanssa siitä, että käytäntöjen merkitys ja normit eivät toteudu vain toimijoiden mielessä vaan ne toteutuvat käytännöissä itsessään. Käytännöt voivat kilpailla keskenään, muuttua tai lakata olemasta. Kun yksi tai useampi käytännön kolmesta osa-alueesta merkittävästi muuttuu, koko käytäntö muuttuu tai korvautuu uudella. Esimerkkinä voidaan mainita kirjeiden lähettäminen. Tietotekninen kehitys mahdollisti ensin sähköet ja sitten sähköpostin. Käyttäjien kompetenssin muutos ei ollut yhtä nopeaa kuin tietotekninen kehitys, joten aluksi sähköpostin lähettämisen mahdollisuudesta huolimatta kirjeet ja sähköet olivat yleisiä. Kompetenssin kehittyessä perinteiset kirjeet alkoivat korvaantua sähköpostilla. Viestimisen käytäntö on kehittynyt tästäkin huomasti eteenpäin tekstiviestien ja erilaisten viestintään käytettävien ap- plikaatioiden kuten WhatsAppin tai Snapchatin myötä. Nykyään kompetenssi on kehittynyt niin pitkälle, että käyttäjät oppivat nopeasti uusien sovelluksien käyttöä ja käytössä olevien viestintäkanavien määrä kasvaa ja viestintäkanavat erikoistuvat tietynlaiseen viestintään. Tässä esimerkissä tapahtunut käytännön muutos ja kilpailevien käytäntöjen syntyminen alkoi materiaalitason muutoksesta ja kompetenssitason kehittymisestä. Kirjeiden lähettämisen

käytäntö edelleen olemassa, Suomessakin lähetetään postitse noin 80 miljoona kirjettä vuositain (YLE, 2018), mutta käytännön tarkoitus on muuttunut merkittävästi.

Tässä tutkimuksessa tullaan hyödyntämään Shoven, Pantzarin ja Watsonin (2012) esittämää teoriaa käytännön kolmijakoisuudesta ja näiden kolmen eri osan välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan kestävän matkailun periaatteisiin liittyviä käytäntöjä sekä niiden osia. Kestävän matkailun periaatteiden ilmeneminen käytännön toiminnassa voidaan Shoven, Pantzarin ja Watsonin käytäntöteoriaa hyödyntäen selvittää eri näkökulmista sekä organisaatiotasolta. Johtotasolla kestävän matkailun periaatteet voivat ilmetä strategisissa päätöksissä ja toimintamallien määrittelyssä. Viestinnässä ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien henkilöiden kestävän matkailun periaatteiden mukaiset käytännöt toteutuvat viestinnän tasolla. Kenttätyöntekijöiden käytännöt taas vaikuttavat suoraan ympäristöön ja siihen, kuinka kansallispuistoista tehdään matkailukäyttöä kestäviä. Tunnistamalla käytäntöjä ja niitä osa-alueita, joista käytännöt koostuvat, voidaan myös tunnistaa käytännöissä tapahtuneita muutoksia.

Tutkimus kohteeni on kestävän matkailun periaatteiden toteutuminen Metsähallituksen Luontopalveluiden käytännöissä ja päätutkimuskysymys on: ”Kuinka Metsähallituksen kestävän matkailun periaatteet toteutuvat Luontopalveluiden omassa toiminnassa?”. Tutkielmani alakysymyksiä ovat ”Minkälaisia vaikutuksia kestävän matkailun periaatteiden käyttöönotolla on ollut käytäntöihin?”, ”Kuinka kestävän matkailun periaatteet ymmärretään Metsähallituksen Luontopalveluiden sidosryhmien toimesta?” sekä ”Minkälaisia alueellisia eroavaisuuksia tai eroja johtotason ja suorittavan tason toimijoiden näkemyksissä kestävän matkailun periaatteiden toteutumisesta on?”.

1.3 Aineisto ja menetelmät

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa aineistot koostuvat valmiista tutkimusaineistosta sekä puolistrukturoidulla kyselyllä kerätystä aineistosta. Valmis tutkimusaineisto kootaan hoito- ja käyttösuunnitelmista, yritystutkimuksista sekä LAC -aineistosta.

Tapaustutkimuksessa tarkasteltaviksi kohteiksi on valikoitunut kolme eri kansallispuistoa, jotka sijoittuvat kolmelle erille luontopalvelualueelle. Koko Suomi on jaettu neljään eri luontopalvelualueeseen. Kansallispuistojen nimillä tai tarkoilla sijainneilla ei ole merkitystä tämän tutkimuksen tuloksien kannalta, joten olen nimennyt tutkimuksen kohteena olevat kansallispuistot *uudeksi*, *vanhaksi* sekä *matkailukäytön kansallispuistoksi*. Uusi kansallispuisto

on näistä kolmesta kansallispuistosta viimeksi perustettu. Vanha kansallispuisto on taas saanut olla jo kauan kansallispuistostatuksen alla. Kaikissa tutkimuksessa mukana olevissa kansallispuistoissa on paljon kävijöitä, niin paikallisia kuin matkailijoitakin, mutta jotta tutkimusta olisi helpompi seurata, näistä kansallispuistoista se, joka on eniten matkailuyritysten suosiossa, on nimetty matkailukäytön kansallispuistoksi.

Aineiston analysointi toteutetaan *ekstensiivisenä, vertailevana tapaustutkimuksena*. Ekstensiiviselle tapaustutkimukselle ominaista on ilmiöiden, prosesseja koskevien yhtäläisyyksien ja erilaisten yleisten mallien etsiminen. Jotta aineistoa voidaan vertailla, se analysoidaan sisällönanalyysillä, jonka tarkoituksena on luokitella aineisto käytäntöteoriasta operationalisoidulla lähestymistavalla. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi aloitetaan deduktiivisesti luomalla teorian pohjalta oma analyysirunko jokaiselle aineistokokonaisuudelle. Mikäli aineistosta nousee esille merkitseviä, analyysirunkoon sopimattomia osia, muotoutuu analyysirunko induktiivisesti, eli aineistolähtöisesti. (Eriksson & Koistinen, 2005, s. 17; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 115–118).

Tutkimuksen kohteena olevista kansallispuistoista löytyy hoito- ja käyttösuunnitelmia ennen ja jälkeen kestävän matkailun periaatteiden käyttöönottoa, eli vuotta 2004. Nämä aineistot jaotellaan kahteen ryhmään julkaisuaajankohdan perusteella. Molemmista ryhmistä etsitään käytäntöteorian mukaisia käytäntöjä sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysien jälkeen ryhmiä vertaillaan keskenään ja pyritään löytämään Shoven, Pantzarin ja Watsonin käytäntöteorian mukaisia muuttuneita tai korvaantuneita käytäntöjä.

Metsähallituksen Luontopalveluiden sähköisellä kyselylomakkeella vuosittain keräämä yritystutkimusaineisto sekä yrityspalaute muodostavat kokonaisuuden, jota kutsun yritysaineistoksi. Yritysaineisto on yksi osa tässä tutkimuksessa käytetystä aineistosta. Yritystutkimuksissa ja yrityspalautteessa yrittäjät ovat arvioineet onnistumistaan kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa ja ovat vastanneet avoimeen kysymykseen siitä, miten kestävän matkailun periaatteet näkyvät yrityksen asiakkaille. Tutkimuksessa on käytössä kaikista tuoreimmat yritysaineistot kaikista tutkimuksessa mukana olevista kansallispuistoista. Nämä yritysaineistot on kerätty vuosilta 2017-2019.

Yritysaineistosta käsitellään yrityksiä avoimia vastauksia ja niitä analysoidaan sisällönanalyysillä. Metsähallituksen Luontopalveluiden kestävän matkailun periaatteita on kuusi ja analysoitu aineisto luokitellaan noiden periaatteiden muodostaman jaottelun mukaisesti. Luokkien sisältä tunnistetaan Shoven, Pantzarin ja Watsonin käytäntöteorian mukaisesti

erilaisia käytäntöjä. Tässä aineistokokonaisuudessa käsitellään siis yritysten itsearviointia omasta toiminnastaan, mutta analysoidut tulokset kytkeytyvät vahvasti Luontopalveluiden toiminnan arviointiin. Yhteistyöyritykset sitoutuvat yhteistyösopimuksessa kestävän matkailun periaatteisiin ja Luontopalveluiden tehtävänä on viestinnällisin keinoin saada yritykset implementoimaan kyseisiä periaatteita omassa toiminnassaan. Tämän aineistokokonaisuuden avulla pystytään todentamaan sitä, minkälaisia kestävän matkailun periaatteiden mukaisia käytäntöjä yritykset toteuttavat ja miten yritykset hahmottavat kestävän matkailun periaatteet.

Kaksi ensimmäistä aineistokokonaisuutta muodostuvat siis hoito- ja käyttösuunnitelmista sekä yritysaineistosta. Kolmannen aineistokokonaisuuden muodostavat LAC-aineistot sekä kyselyllä tuotettu aineisto. Tutkimuksessa mukana olevien kansallispuistojen LAC-mittarit on jaoteltu valmiiksi kuuden eri kestävän matkailun periaatteen muodostamaan kuuteen eri luokkaan. Metsähallitus on asettanut jokaiselle mittarille tavoitteen ja tavoitteen saavuttamisvuoden. Näistä tavoitteista ja tavoitetasoista olen johtanut kysymykset Luontopalveluiden henkilökunnalle osoittamaani kyselyyn. Kysely on puolistrukturoitu ja avoimien kysymysten vastauksia analysoin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin jälkeen vertasin henkilökunnan vastauksia LAC-mittariston tavoitteisiin ja tutkin, ovatko toimenpiteet linjassa tavoitteiden kanssa. Kyselyn vastaajat on jaoteltu kahteen vastaajaryhmään organisaatiotason mukaisesti: johtavaan tasoon sekä suorittavaan tasoon. Tutkimuksessa vertailen eri organisaatiotasojen edustajien vastauksia keskenään.

1.4 Tutkielman kulku

Johdantoluvun jälkeen tutkielman toinen luku on aiheen esittelyä. Luvussa avaan enemmän luontomatkailua ja sen jaottelua erityyppisiin luontomatkailun muotoihin sekä luontomatkailun historiaa Suomessa. Samassa luvussa kerron myös Metsähallituksen roolista kansallispuistomatkailun kehittämisessä sekä kestävän matkailun periaatteista. Luvun tavoitteena on taustoittaa tutkimukseni aihepiiriä sekä rajata ja syventyä tutkimuksen aiheeseen.

Luvussa 3 tarkastellaan käytännön ja strategian määritelmiä sekä käytäntöteoriaa. Esittelen luvussa tutkimuksessa käytettävää Shoven, Pantzarin ja Watsonin käytäntöteoriaa ja avaan sitä, kuinka valittu teoria ohjaa tätä tutkimusta. Tavoitteenani on esitellä lyhyesti eri käytäntöteoreettisia näkökulmia sekä perustella tässä tutkimuksessa käyttämäni teoreettisen viitekehyksen valinta.

Aineistot ja menetelmät -luvussa (luku 4) esitellään tutkimuksessa käytettyä aineistoa. Aineiston laajuuden vuoksi olen jakanut aineiston kolmeen eri kokonaisuuteen; hoito- ja käyttösuunnitelmat, yritysaineisto sekä LAC-aineisto ja kyselyn vastaukset. Jokaisen aineistokokonaisuuden kohdalla olen selostanut käytetyt analysointimenetelmät.

Viidennessä, kuudennessa ja seitsemännessä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Esittelen tuloksia tutkimukseni alakysymyksien mukaisesti, vastaten jokaisessa luvussa yhteen alakysymykseen.

Kahdeksannessa luvussa käyn läpi tutkimukseni lähtökohdat, tavoitteet sekä keskeiset tulokset. Tarkastelen tuloksia kokonaisuutena ja sitä, kuinka hyvin ne vastaavat päätutkimuskysymykseen. Esittelen myös tutkimuksen aikana ilmenneitä ongelmia ja sitä, minkälaisilla jatkotutkimuksilla olisi mahdollista saada syvempi ymmärrys aiheesta. Kahdeksannessa luvussa reflektoin omaa toimintaani ja käsittelen tutkimustuloksia niiden yleistettävyyden ja tutkimuksen toistettavuuden näkökulmasta.

2 KESTÄVÄÄ LUONTOMATKAILUA

Luontomatkailu -termin laajuus ja tulkinnanvaraisuus on asettanut omia haasteitaan esimerkiksi luontomatkailun vaikutusten ja merkitysten määrittämiselle. Yleisen, niin Suomessa kuin kansainvälisestikin käytetyn luontomatkailun määritelmän mukaan luontomatkailu on matkailutalouden kiinteä osa, joka tukeutuu keskeisiltä osiltaan luontoon ja sen vetovoimaan sekä käyttää luontoympäristöä aktiviteettien ja muiden palveluiden toteuttamisessa tai maisemaa nähtävyytenä (Saarinen, 2005, s. 119–120; Puhakka, 2007, s. 25). Vaikkakin luontomatkailu -termi ei automaattisesti sisällä ekomatkailua, on siihen usein yhdistetty oletus matkailun kestävydestä ja matkailijan motiivista matkustaa ja toimia kohteessa ekologisesti niin, ettei resurssia, eli luontoa, vahingoiteta (Hemmi, 2005, s. 333; Saarinen, 2005). Tämä oletus tekeekin haastavaksi luontomatkailuun sisältyvän toiminnan määrittelyn: onko moottorikelkkailu, metsästys tai laskettelu luontomatkailua? Luontomatkailu voidaan siis määrittellä destinaation perusteella, jolloin luonto toimii matkakohteena ja toimintaympäristönä. Määritelmä voidaan tehdä myös matkailijan motiivin mukaan: se on luontomatkailua, mikäli matkan tarkoituksena on tavoitella luontokokemuksia. (Puhakka, 2007, s. 23–25).

Kansallispuistomatkailu on luontomatkailu -kattokäsitteen alle sijoittuva, spesifimpi matkailun muoto, jolla tarkoitetaan kansallispuistoon suuntautuvaa matkailua. Kansallispuistojen vierailijat voidaan jakaa kansallispuistomatkailijoihin sekä luonnon virkistyskäyttäjiiin. Näitä kahta segmenttiä erottaa matkailun määritelmä: matkailu on toimintaa, jossa ihmiset matkustavat tavanomaisen elinympäristönsä ulkopuolelle ja viipyvät siellä alle vuoden. Kansallispuistomatkailijat ovat siis muualta saapuneita ja destinaatiossa yöpyviä, kun taas virkistyskäyttäjät ovat yleensä paikallisia tai lähialueelta saapuvia päivämatkailijoita. Näiden kahden segmentin erottaminen toisistaan ei ole luonnonsuojelun kannalta merkityksellistä, mutta palveluiden tuotannon suhteen rajanveto näiden kohderyhmien välillä on tärkeää. Retkeilypalveluiden tarjoaminen ja retkeilyrakenteiden ylläpitäminen virkistyskäyttöä varten on julkinen hallinnon tehtävä, vaikkakin samoja palveluita ja rakenteita hyödynnetään matkailukäytössä, joka on yksityisen sektorin kaupallista toimintaa (Puhakka, 2007, s. 24–25; Edelheim & Ilola, 2017, s. 22–24).

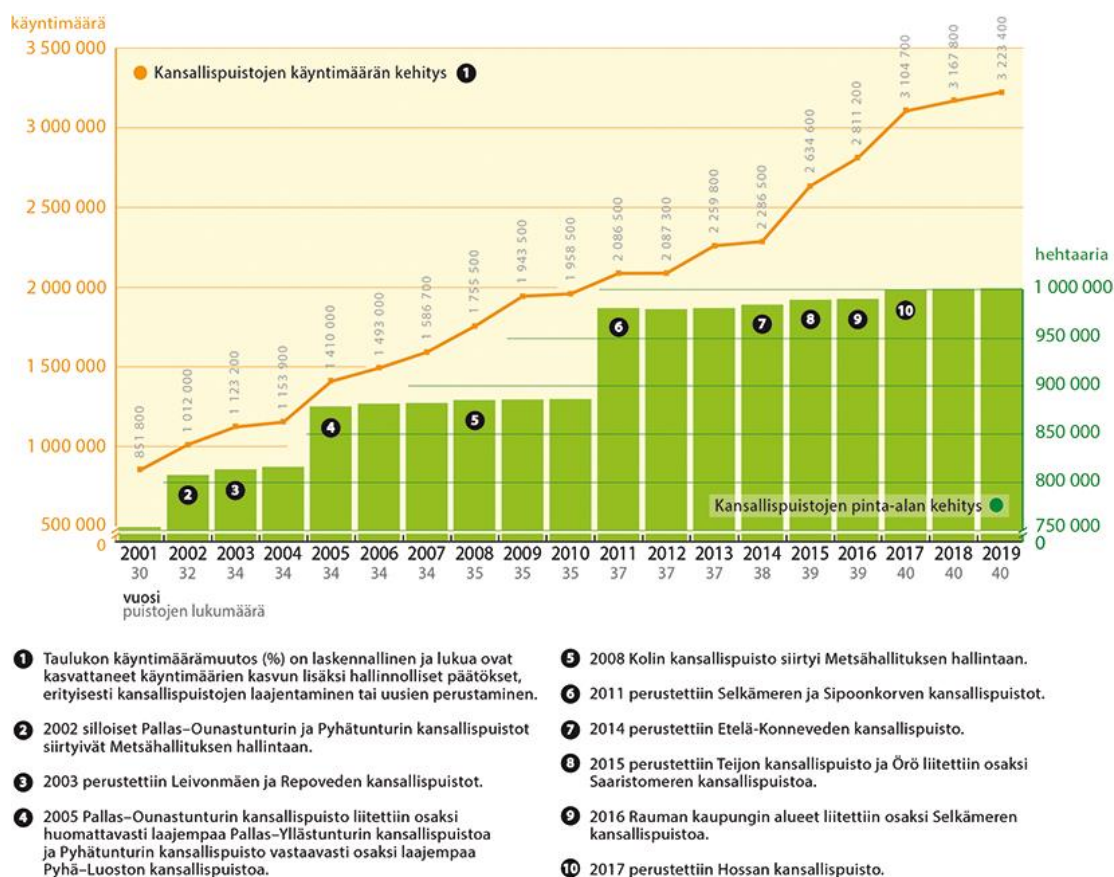
Kestävä matkailu -termi on noussut keskusteluun ja yleistynyt parin viimeisen vuosikymmenen aikana. Ennen tätä puhuttiin ympäristöystävällisestä ja ympäristöä säästävästä matkailusta, mutta nämä ilmaisut eivät olleet riittäviä kuvaamaan kestävyysilmiötä

kokonaisuutena, johon sisältyy myös sosiaalinen ja taloudellinen näkökulma. (Hemmi, 2005, s. 80–82). WTO (World Tourism Organization) on määritellyt kestävän matkailun seuraavasti: “Matkailu, joka vastaa matkailijoiden, alan, ympäristön sekä yhteiskunnan tarpeisiin huomioiden samalla kaikki nykyiset ja tulevat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset”. Matkailun kestävyys on puhututtanut syystäkin, sillä matkailun negatiiviset vaikutukset vaikuttavat varsinkin luontomatkailun saralla suoraan vetovoimatekijöihin. Vaikka WTO:n määritelmässä puhutaan vain vaikutuksien huomioimisesta, kestävällä matkailulla ei pyritä pelkästään vähentämään tai poissulkemaan matkailun haitallisia vaikutuksia vaan tuottamaan positiivisia vaikutuksia. (United Nations Environment Programme [UNEP] & World Tourism Organization [WTO], 2005, s. 7–11; Tervo-Kankare, 2017, s. 235–236).

Matkailu on merkittävä ja vaikuttava osa Suomen taloutta, mutta sekä positiiviset että negatiiviset vaikutukset ulottuvat myös yhteiskuntaan ja ympäristöön. Matkailu kasvaa globaalisti jatkuvasti ja vuosittainen kasvutahti on ollut jo useiden vuosien ajan noin 4%. (Jänkälä, 2019, s. 22–24). Matkailutoimiala on hyvin laajamittainen ja monesti useaan muuhun toimialaan tukeutuva sekä niin globaalisti kuin lokaalisti vaikuttava, joten sen vaikutuksia on haastavaa kokonaisuudessaan arvioida (Hemmi, 2005a, s. 41–42). Matkailualalla kestävä toiminta on välttämättömyys. Varsinkin luontomatkailu haastaa kehittämään matkailua ekologisesti kestävämmäksi, sillä luontokohteen vetovoima on haavoittuvainen matkailijamäärien kasvaessa. Kestävä matkailu on tärkeää muutenkin kuin ympäristönäkökulmasta, sillä se on myös matkailun nouseva trendi ja myyntivaltti varsinkin kansainvälisille matkailijoille (Tyrväinen, Tolvanen & Tuulentie, 2013, s. 148–149). Suomen matkailuvaltteihin kuuluu myös paikallinen kulttuuri ja hyvinvointi, joten matkailun sosiokulttuurista kestävyyttä ei pidä unohtaa. Matkailijoiden ostopäätöksiin vaikuttavien kestävien arvojen merkitys kasvaa koko ajan, joten kestävä matkailu edistävät toimet ja niistä viestiminen edistävät myös taloudellista kestävyyttä sekä yritysten tuottavuutta (Hemmi, 2005a, s. 258–261; Jänkälä, 2019, s. 28, 37–38).

Suomen kansallispuistot ovat suosittuja käyntikohteita niin kotimaisille kuin ulkomaisille matkailijoille. Kansallispuistoihin kohdistui vuoden 2019 aikana yhteensä 3,2 miljoonaa vierailua (Kuvio 1). Kansallispuistojen suosio on kasvanut huimaa vauhtia, sillä kymmenen vuotta aiemmin kansallispuistovierailuja oli yhteensä vain reilu 1,9 miljoonaa. Metsähallituksen hoitamille suojelualueille, eli muun muassa kansallispuistoihin, erämaa- ja

retkeilyalueille suunnanneiden kävijöiden määrä kasvoi vuosien 2009 ja 2018 välillä 47 prosenttia, käyntimäärän ollessa 6,9 miljoonaa vuonna 2018. (Holopainen, 2019; Metsähallitus, 2019; Metsähallitus, 2020a). Kansallispuistojen käyntimäärän kasvu selittyy osittain myös kansallispuistojen pinta-alan kasvulla. Näiden kahden tekijän korrelaation voi havaita alla olevasta kuviosta. Kuitenkin käyntimäärät ovat kasvaneet vuoden 2014 jälkeen huomattavasti nopeammin kuin kansallispuistojen yhteispinta-ala.



Kuvio 1 Kansallispuistojen yhteispinta-alan ja käyntimäärien kehitys vuosina 2001-2019. (Metsähallitus 2020a)

Kansallispuistot ja niissä sijaitsevat retkeilypalvelut ja -varustukset ovat Metsähallituksen hallinnoimia. Metsähallitus on valtion liikelaitos, jonka toiminta jakautuu liiketoimintaan sekä julkisiin hallintotehtäviin. Luontopalvelut-vastualue on osa julkisia hallintotehtäviä ja Luontopalvelujen toiminta rahoitetaan valtion budjettivaroista. Luontopalveluiden tehtäviin kuuluu luonnonsuojelualueiden ja kulttuuriperintökohteiden hoito. Luonnonsuojelun lisäksi Luontopalvelujen tehtävänä on tuottaa retkeilypalveluita. (Metsähallitus, 2020b). Vaikkakin kansallispuistot ovat suosittuja retkeilykohteita, niiden pääsääntöinen tarkoitus on kuitenkin luonnonsuojelu. Metsähallituksen Luontopalveluiden toimintatavoissa ja toimintaa ohjaavissa periaatteissa on tapahtunut matkailun osalta selkeä muutos vuosien 1984 ja 2007

välillä. Luonnonsuojelu on edelleen kansallispuistojen käyttö- ja hoitosuunnitelmien pääta-voite, mutta matkailun rooli on kasvanut. Matkailullisesti merkittäviin kansallispuistoihin on alettu tekemään Metsähallituksen toimesta luontomatkailusuunnitelmia sidosryhmät osallistavalla menettelyllä. (Puhakka & Saarinen, 2013, s. 421–422, 424).

Kansallispuistoissa on itsenäisesti retkeileville tuotettuja retkeilypalveluita, jotka ovat myös matkailuyrityksille soveltuvia toimintaympäristöjä. Näiden hyödyntäminen yritystoimintaan edellyttää yrityksen ja Metsähallituksen välistä yhteistyösopimusta, jonka myötä yritykset sitoutuvat Metsähallituksen kestävän matkailun periaatteisiin, joilla pyritään yhteensovittamaan suojelutavoitteet sekä matkailu suojelualueilla. (Metsähallitus, 2016b; Puhakka, 2007, s. 151–153). Kestävän matkailun periaatteiden toteutumista seurataan yritys- ja kävijätutkimuksin, mutta luontopalveluiden omaa toimintaa kestävän matkailun periaatteiden näkökulmasta ei ole tutkittu.

Kansallispuistomatkailulla tarkoitetaan nimenomaan kansallispuistoihin suuntautuvaa matkailua, kun taas luontomatkailu on terminä paljon laajempi. Suomessa luontomatkailu -termi otettiin vahvasti käyttöön 1980 -luvulla. Luontomatkailua on pidetty kattokäsitteenä, jolla tarkoitetaan matkailua, joka perustuu luonnon nähtävyyksiin ja esimerkiksi ilmaston luomiin olosuhteisiin. Kattokäsitteen alle voidaan kuitenkin sijoittaa toimintaa tarkemmin määritteleviä termejä kuten esimerkiksi luontokuvausmatkailu. (Rantala, 2017, s. 59–60).

2.1 Kestävyyden eri ulottuvuudet

Kestävyydestä ja kestävästä matkailusta puhuttaessa tulee ensimmäisenä yleensä mieleen ekologinen kestävyys. Kestävyydellä on kuitenkin myös muita perspektiivejä. WTO on linjannut kestäville matkailulle kolme näkökulmaa ja toimet, joilla kaikki näkökulmat on mahdollista ottaa huomioon. Ekologista kestävyttä edesautetaan nostamalla ekologiset resurssit ja niiden kestävä käyttö matkailun kehittämisen lähtökohdaksi ja kehityksen tavoitteena ei ole vain minimoida ympäristöhaittoja vaan tuottaa ympäristölle hyötyä (Holden, 2019). Sosiokulttuurisen kestävyuden saavuttamiseksi matkailun tulisi tukea ja rakentua paikallisen kulttuurin, tiedon ja taidon ympärille sekä säilyttää paikalliskulttuurin autenttisuus ja hyödyntää sitä kuitenkin hyväksikäyttämättä sitä. Matkailun kehityksen tulee tapahtua osallistavasti ja paikallisyhteisön sietokyvyn rajoissa. Taloudellista kestävyttä vaalitaan vakaila, kauas kantoisilla taloudellisilla strategioilla ja valinnoilla. Matkailun tulisi hyödyttää paikallistaloutta ja kaikkia matkailutoiminnassa mukana olevia sidosryhmiä. Kestävän matkailun

tulisi osallistaa kaikki sidosryhmät, poliittisia toimijoita unohtamatta. Kestävän matkailun tulisi myös ylläpitää korkeaa asiakastytyvääisyyttä ja tarjota laadukkaita, aitoja ja merkityksellisiä tuotteita ja palveluita. Matkailijoille tulisi myös kertoa kestävyysliittävistä ongelmista ja mahdollistaa kestävä matkailu. (Holden, 2009; UNEP & WTO, 2005, s. 11). Kestävyysliittävää on myös lisätä matkailutoiminnan resilienssiä muun muassa ilmastonmuutoksesta johtuvia toimintaympäristömuutoksia kohtaan. Vaikutukset pohjoisilla alueilla tulevat ennusteiden mukaan olemaan suuret ja tämä tulisi ottaa huomioon matkailun kestävässä kehittämisessä niin yritysten kuin päättäjienkin toimesta. (Tervo-Kankare, Kaján & Saarinen, 2018).

Ympäristöministeriö on käsitellyt kestävyysliittävien eri ulottuvuuksia myös pääomakäsittein seuraavasti: inhimillinen pääoma, kuten osaaminen ja tutkimus; fyysinen pääoma, kuten infrastruktuuri; sosiaalinen pääoma, kuten hallinto ja legitimitetti sekä luontopääoma. Kestävä kehitys on tämän luokittelman mukaan sellaista toimintaa, jolloin edellä mainittuja pääomia on tuleville sukupolville yhtä paljon, ellei jopa enemmänkin, kuin meillä on ollut. (Ympäristöministeriö, 2013a).

2.2 Luontomatkailun historia Suomessa

Luontomatkailun kehittyminen Suomessa voidaan katsoa alkaneeksi jo 1800-luvulla kansallidentiteetin voimistumisen myötä. Luonto nähtiin tuolloin kansallisperintönä mutta myös taloudellisen kasvun mahdollistajana. Romantiikan aatesuunnan myötä ihmisten luontosuhde alkoi muuttua ja varsinkin koskemattoman luonnon ja erämaan ihailu nousi suosioon. (Puhakka, 2007, s. 86). Teollistuminen ja kaupungistuminen loivat kontrastia arkiympäristön ja luonnon välille. Zacharias Topelius nosti esille 1875 julkaistussa Maamme -kirjassaan Suomen kansallismaisemia, joista muodostui nähtävyyshkohteita lähinnä kotimaisille matkailijoille. Tuolloin maisemien katsominen ja luonto nähtävyytenä olivat luontomatkustamisen motiivi, mutta palveluita ja rakenteita luontoon ei vielä kaivattu. (Puhakka & Saarinen, 2013; Hemmi, 2005b, s. 101–108). 1880-luvulla Suomessa alettiin tuottamaan matkailupalveluita organisoidusti, mutta matkustajamäärät eivät olleet isoja. Tuolloinkin päävetovoimatekijänä oli luonto. (Puhakka, 2007, s. 87).

Suomeen perustettiin ensimmäiset kansallispuistot vuonna 1938 useita vuosikymmeniä kestäneen valmistelun jälkeen. Tällöin Suomessa alkoi suunniteltu ja organisoitu luonnon virkistyskäyttö sekä hyödyntäminen matkailuun. Vuonna 1992 ympäristöministeriön asettama

työryhmä nimesi Suomen itsenäisyyden 75 -vuotisjuhlan kunniaksi 27 kansallismaisemaa. Samoihin aikoihin, 1990-luvulla, luontomatkailun suosion nopea kasvu alkoi näkyä myös Suomessa. Kansallispuistojen kävijämäärät kaksinkertaistuivat lyhyessä ajassa ja vuosikymmenen loppuun mennessä oli saavutettu miljoonan vuosittaisen kävijän raja. (Hemmi, 2005b, s. 101–108; Saarinen, 2005, s. 120–121). Luontomatkailun suosio ei suinkaan ole laskenut vaan kävijämäärien kasvu on jatkunut samaa vauhtia. Vuonna 2018 Suomen kansallispuistoissa vierailtiin yli 3,1 miljoonaa kertaa ja kaikissa valtion luontokohteissa vierailuja oli samana vuonna yhteensä 6,9 miljoonaa (Metsähallitus, 2019).

Matkailun ja luonnonsuojelun yhtäaikainen ja rinnakkainen kehittyminen alkoi jo 1800-luvulla näyttävien maisemien ja luonnonkohteiden suojelun myötä. Vaikkakin ensimmäisten kansallispuistojen perustaminen tapahtui vasta seuraavalla vuosisadalla, niiden tarkoituksena oli alusta asti luonnonsuojelun lisäksi virkistyskäyttö. (Puhakka, 2007, s. 88, 92–93). Vuodesta 1983 alkaen Metsähallitus on hoitanut luonnonsuojelutehtäviä ympäristöministeriön alaisena ja vuonna 1994 Metsähallituksesta tuli julkisen hallinnon tehtäviä hoitava valtion liikelaitos. Julkisen hallinnon tehtävistä vastaa Metsähallituksen Luontopalvelut sekä Eräpalvelut ja näiden toiminta rahoitetaan pääsääntöisesti budjettivaroin. Näihin julkisen hallinnon tehtäviin kuuluu muun muassa luonnon virkistyskäyttö, retkeilypalveluiden ja -rakenteiden tarjoaminen ja ylläpito, ympäristökasvatus sekä metsästys- ja kalastuspalveluiden tuottaminen. Verovaroin siis tuotetaan paikallisille peruspalveluita kuten taukopaikkoja ja merkittyjä reittejä ja informaatiota. Nämä palvelut luovat samalla toimintaympäristöjä luontomatkailuyrityksille. (Metsähallitus, 2016b).

Metsähallituksen Luontopalveluiden toimintatavoissa ja toimintaa ohjaavissa periaatteissa on tapahtunut matkailun osalta selkeä muutos vuosien 1983 ja 2007 välillä. Luonnonsuojelu on edelleen kansallispuistojen käyttö- ja hoitosuunnitelmien päätavoite, mutta matkailun rooli on kasvanut merkittävästi, mikä näkyy muun muassa kävijämäärätavoitteiden asettamisessa ja yritysysteistyön kehittämisessä. Joissakin hoito- ja käyttösuunnitelmissa on alettu käyttämään kansallispuiston kävijöistä termiä ”vierailija” tai jopa ”asiakas”. Matkailullisesti merkittäviin kansallispuistoihin on alettu tekemään Metsähallituksen toimesta luontomatkailusuunnitelmia ja kaikessa suunnittelussa on siirrytty osallistavampaan menettelyyn. (Puhakka & Saarinen, 2013, s. 421–422, 424). Yritystoiminnan harjoittaminen kansallispuistossa edellyttää yrityksen ja Metsähallituksen välistä yhteistyösopimusta. Yhteistyösopimuksen myötä yritykset sitoutuvat Metsähallituksen kestävän matkailun periaatteisiin, joilla

pyritään yhteensovittamaan suojelutavoitteet sekä matkailu suojelualueilla. (Metsähallitus, 2016b.)

2.3 Kestävyyden mittaaminen ja johtaminen kansallispuistoissa

Metsähallitus seuraa kansallispuistojen luonnonsuojelun ja matkailun tavoitteiden yhteensovittamisen toimivuutta muun muassa kävijätutkimuksin sekä LAC-mittariston (Limits of Acceptable Change) avulla.

Stankey ym. (1985) ovat kehittäneet LAC-menetelmän erämaa-alueiden alkuperäisen tilan säilyttämiseksi. He kuvaavat LAC-menetelmän yhdeksänportaisena prosessina (Kuvio 2). Ensimmäiseksi tulee määrittää alue ja sen sisältämät suojelun tai ennallistamisen arvoiset ominaisuudet. Ensimmäiseen vaiheeseen sisältyy vahvasti myös osallistaminen: maanomistajien, päättäjien sekä maankäyttöä ohjaavien tahojen esille tuomat näkökulmat tulee ottaa huomioon ja alueen maankäytöllinen kysyntä ja tarjonta tulee selvittää. Toisessa vaiheessa alue jaetaan eri käyttöluokkiin sen perusteella, minkälaista käyttöä alueen eri osissa on. Tässä käytetään apuna ROS-luokittelua (Recreation Opportunity Spectrum), joka jakaa alueet kuuteen eri luokkaan: primitiivinen, semiprimitiivinen (ei moottoriliikennettä), semiprimitiivinen (moottoriliikennettä), luonnollinen, mutta sisältää tieverkoston, maaseutu sekä urbaani. Kyseinen luokittelu on Clarken ja Stankeyn (1979) kehittämä, nimenomaan erämaa-alueiden hallintaan, käytön suunnitteluun sekä tutkimiseen tehty työkalu, mutta sitä on sovellettu myös muualla.

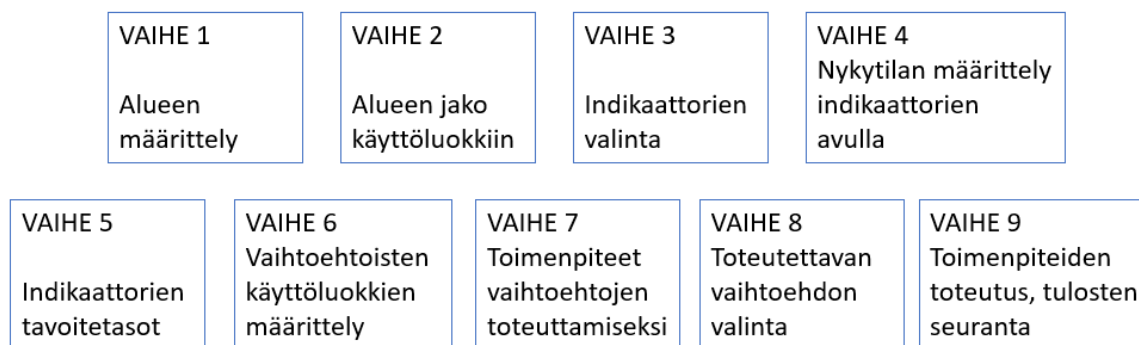
Butler ja Waldbrook (1991) kehittivät ROS:n pohjalta matkailukäyttöön soveltuvan TOS-luokittelun (Tourism Opportunity Spectrum), joka toimii matkailun kehittämisen työkaluna huomioiden saavutettavuuteen vaikuttavat tekijät kuten markkinoinnin ja matkailuinfrastruktuurin sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen, alueen muun käytön sekä käytönohjauksen hyväksyttävyyden. Boyd ja Butler (1996) ovat soveltaneet näitä molempia kehittämällä työkalun, joka soveltuu ekoturismiin. LAC-menetelmän toiseen vaiheeseen on siis käytössä useita eri työkaluja, joista tulee valita soveltuvin. Pelkästään se, että alueen käyttö on määritelty, ei riitä. Alueelle tulee määritellä halutun käytön seurauksena saavutettu alueen tila eli tavoitetila. (Stankey ym., 1985, s. 7–9).

LAC-menetelmän kolmannessa vaiheessa määritellään indikaattorit, joilla voidaan todentaa käytöstä johtuvia muutoksia valitulla alueella. Indikaattoreiden tulee olla todennettavissa olevia (mieluusti helposti ja vähäisillä kustannuksilla), indikaattoreiden tulee indikoida

ihmisten aiheuttamaa muutosta alueella, sosiaalisten indikaattorien tulee mitata käyttäjien kokemuksia ja indikaattorien tulisi reagoida käytönohjaukseen. Indikaattoreita valittaessa on tärkeää, että indikaattori liittyy seurattavaan objektiin niin läheisesti kuin mahdollista. Esimerkiksi leirintäalueella voidaan seurata maaperän kuluneisuutta, puiden vaurioitumista sekä kävijöiden kokemuksia alueen ruuhkaisuudesta. Mitä paremmin indikaattorit heijastavat kohteen käytön aiheuttamia muutoksia, sitä helpompi on kohdistaa käytönohjaukselliset toimenpiteet oikein. (Stankey ym., 1985, s. 9–11).

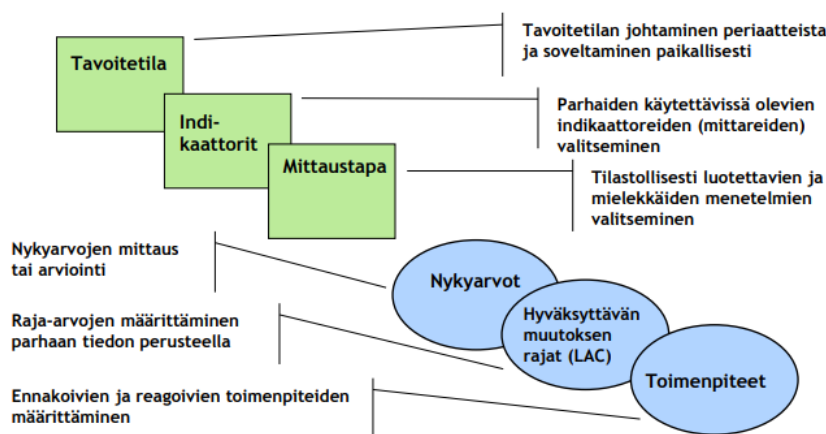
LAC-menetelmän seuraavassa, neljännessä vaiheessa määritetään alueen nykytila valittujen indikaattorien perusteella. Kun nykytila on määritelty, siirrytään vaiheeseen viisi, jossa jokaiselle indikaattorille asetetaan realistinen tavoitetaso. Näiden tavoitetasojen tulee olla linjassa vaiheessa 2 määriteltyjen tavoitetilojen kanssa. Tavoitetasojen lisäksi jokaiselle indikaattorille määritellään hyväksyttävän muutoksen rajat. Esimerkiksi kävijämäärille voidaan asettaa tavoitetila sekä hyväksyttävien kävijämäärien rajat. Mikäli nuo rajat ovat ylittymässä tai alittumassa, täytyy ryhtyä käytönohjauksellisiin ja mahdollisesti ennallistaviin toimenpiteisiin. Muutos noiden määriteltyjen rajojen sisällä on hyväksyttävää, eikä aiheuta toimenpiteitä. (Stankey ym., 1985, s. 12–14).

LAC-menetelmän vaiheet 6-8 liittyvät vaihtoehtoisten alueen käyttöluokkien määrittelyyn ja valintaan sekä vaihtoehtoisen käyttöluokan saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden määrittelyyn. Näissä vaiheissa otetaan huomioon kaikkien osallistamisvaiheessa mukana olleiden tahojen näkemys alueen käytöstä. Esimerkiksi matkailuyrittäjillä, kaivosteollisuudella ja maanomistajilla voi olla erilaiset näkemykset halutuista käyttöluokista alueen eri osissa. Tärkeää on määrittää se, mihin tahoihin käyttöluokkavalinnoilla on vaikutusta ja mitkä arvot ohjaavat käyttöluokkien valintaa. Valittujen käyttöluokkavaihtoehtojen tulee soveltua alueellisiin sekä kansallisiin maankäyttösuunnitelmiin sekä alueeseen kohdistuvaan kysyntään. Viimeinen, eli yhdeksäs LAC-menetelmän vaihe koostuu valittujen toimenpiteiden toteuttamisesta sekä tulosten seurannasta. (Stankey ym., 1985, s. 14–20). Alla on esitetty tiiviisti ja selkeästi LAC-menetelmän yhdeksän porrasta.



Kuvio 2 LAC-menetelmän yhdeksän porrasta (mukaelma Stanley ym., 1985, s. 3).

LAC-menetelmä on ymmärrettävästi kehittynyt vuodesta 1985 ja siitä on tehty alkuperäistä, yhdeksänportaista menetelmää mukailevia, mutta yksinkertaisempia prosessimalleja. Metsähallituksen Luontopalvelut käyttävät LAC-menetelmää sovelletusti alla olevan kaavion mukaisesti (Kuvio 3).



Kuvio 3 Luontopalveluiden käyttämä LAC-menetelmä (Metsähallitus, 2018b).

Luontopalveluiden strategisia suuntaviivoja ohjaa vahvasti Luonto- ja eräpalvelut, terveys ja hyvinvointi 2025 -ohjelma, jonka tavoitteena on edistää hyvinvointia monimuotoisen luonnon avulla. Luontopalvelut toimivat ympäristöministeriön asettamien, Suomen luonnon monimuotoisuuden suojelun ja kestävä käytön strategian 2012-2020 linjausten mukaisesti. Työ- ja elinkeinoministeriön Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartta ”Yhdessä enemmän” 2015-2025 vaikuttaa kansallispuistoissakin toimivien yritysten kehityssuuntiin ja tätä kautta myös kansallispuistoihin. Tiekartassa on maininta myös matkailua tukevasta maankäytöstä, mutta kestävä matkailu on jätetty vähälle huomiolle. Edellä mainittujen lisäksi tutkimuksen kohteena olevien kansallispuistojen toimintaan vaikuttaa alueen kansallispuistojen hoito- ja käyttösuunnitelmat, luontomatkailusuunnitelmat, valtakunnalliset

kestävän luontomatkailun periaatteet sekä Metsähallituksen ympäristö- ja laatukäsikirja. (Nylander, 2017; Työ- ja elinkeinoministerö [TEM], 2015; Metsähallitus, 2018a).

Suojelualueiden matkailukäytön ja suojelutavoitteiden yhdistämiseksi Metsähallitus on luonut kestävän matkailun periaatteet, joita yhteistyöyritykset sitoutuvat noudattamaan. Alkuperäiset kestävän matkailun periaatteet otettiin käyttöön vuonna 2004 ja ne päivitettiin vuonna 2010. Samat periaatteet koskevat myös Luontopalveluita sekä UNESCO:n maailman perintökohteita. Vuoden 2016 julkaisussa kestävän matkailun periaatteita on kuusi: Tuemme kohteiden arvojen säilymistä ja edistämme niiden suojelua, minimoimme ympäristön kuormitusta, vahvistamme paikallisuutta, edistämme kohteiden tuottamaa hyvinvointia ja terveyttä, edistämme paikallistaloudellista kasvua ja työpaikkojen luomista sekä viestimme yhdessä kohteen arvoista ja palveluista. (Metsähallitus, 2016b).

Kohteiden arvojen säilymistä ja suojelun edistämistä pyritään toteuttamaan niin, että kohteissa vierailijoille kulttuuri- ja luontoarvot ovat tärkeä matkan syy ja kävijöille kerrotaan kohteen arvoista ja ohjeistetaan kestävään toimintaan. Tämän periaatteen toteuttaminen on siis pitkälti viestinnällistä. (Metsähallitus, 2016b). Esimerkiksi Riisitunturin kansallispuiston hoito- ja käyttösuunnitelmassa linjataan opastuksen tavoitteeksi ympäristökasvatus ja luonnonvarojen vastuullisen käytön edistäminen tarjoamalla asiakkaille informaatiota luonnosta ja ihmistoiminnan vaikutuksista ympäristölle. (Metsähallitus, 2009).

Ympäristön kuormituksen minimoimiseksi on linjattu toimenpiteiksi muun muassa julkisen liikenteen kehittäminen ja matkailijoiden viipymän pidentäminen. Energia- ja materiaalitehokkaasti toimiminen sekä hyvänä esimerkkinä toimiminen ovat hyvinkin käytännönläheisiä toimia, joilla voi edistää ympäristön kuormituksen minimointia. Myös tähänkin periaatteeseen sisältyy viestinnällisiä ja ympäristökasvatuksellisia elementtejä, sillä hyvänä esimerkkinä toimimisen lisäksi on yhtenä toimenpiteenä ympäristöystävällisen toiminnan mahdollistaminen ja siihen kannustaminen. (Metsähallitus, 2016b). Kansallispuistoon saapuvien kävijöiden käyttämiä kulkuneuvoja sekä viipymää alueella seurataan kävijätutkimuksin. Esimerkiksi vuonna 2014 toteutetun Kolin kansallispuiston kävijätutkimuksen mukaan kansallispuiston kävijöistä 79% saapui omalla autollaan ja 8% käytti julkista liikennettä tai tilausbussia. (Koskeli-Ratamaa, 2016, s. 28).

Kolmannen periaatteen tavoitteena on vahvistaa paikallisuutta osallistamalla paikallisia kohteiden hoitoon ja kehittämiseen, mutta myös hyödyntää paikallista tietoa ja kulttuuria elämysten tuotteistamisessa. Tuotteiden ja palveluiden korkea laatu on myös tärkeässä

asemassa tämän periaatteen toteutumisessa. (Metsähallitus, 2016b). Pallas-Yllästunturin kansallispuiston vuoden 2011 yritystutkimuksen perusteella 59% alueen yrityksistä pitää kansallispuistoa melko tai erittäin tärkeänä toimintansa kannalta. (Nivunkijärvi, Saarensalmi & Ylläsjärvi, 2013, s. 20). Siksi osallistaminen paikallistasolla on tärkeää ja esimerkiksi kansallispuistojen hoito- ja käyttösuunnitelmia sekä luontomatkailusuunnitelmia laaditaan osallistavalla menetelmällä.

Kohteiden tuottamaa hyvinvointia edistetään varmistamalla kohteiden turvallisuus ja kannustamalla kävijöitä luonto- ja kulttuurielämyksiin. Palveluiden tasa-arvo on tärkeässä asemassa ja muun muassa esteettömän matkailun mahdollistaminen lisää luontokohteiden tasa-arvoa. (Metsähallitus, 2016b).

Paikallistaloudellista kasvua ja työpaikkojen luomista tuetaan aktiivisella toimijoiden välisellä yhteistyöllä sekä hyödyntämällä kohteiden vetovoimaisuutta eri viestintäkanavissa. (Metsähallitus, 2016b). Paikallistaloudellisia vaikutuksia arvioidaan kansallispuistojen kävijätutkimuksissa. Esimerkiksi Nuuksion kansallispuiston vuosien 2015-2016 kävijätutkimuksen mukaan kansallispuiston paikallistaloudelliset vaikutukset olivat 3,9 miljoonaa euroa ja työllisyysvaikutukset noin 23 henkilötyövuotta (Lehtonen, 2017, s. 31). Hossan kansallispuistossa vastaavat vaikutukset ovat vuoden 2017-2018 kävijätutkimuksen mukaan 7,4 miljoonaa euroa ja työllisyysvaikutus on 82 henkilötyövuotta. Hossan kansallispuistostatuksen myötä paikallistaloudelliset vaikutukset kolminkertaistuivat vuoden 2012 tuloksista. (Salonen & Veteläinen, 2019, s. 48).

Viimeinen kestävä matkailun periaate koskee kohteen arvoista ja palveluista viestimistä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. On tärkeää, että kaikki luontokohteissa toimivat yritykset ja muut toimijat ovat sisäistäneet ja sitoutuneet kohteen perusviesteihin sekä arvoihin ja että kohteista viestiminen on linjakasta. Tämän periaatteen jalkauttamisen toimenpiteisiin kuuluu myös palautteen kerääminen ja käsittely toiminnan ja palveluiden kehittämiseksi. (Metsähallitus, 2016b).

Metsähallituksen tekemissä yritystutkimuksissa tulokset kestävä matkailun periaatteiden hyväksyttävyydelle, toteutettavuudelle ja itse toteutumiselle ovat olleet hyviä. Pallas-Yllästunturin kansallispuiston yritykset arvioivat asteikolla 1-5 yrityksen ja sen asiakkaiden toteuttavan kestävä matkailun periaatteita keskiarvolla 3,81 kun taas Metsähallitukselle yritykset arvioiden keskiarvo on 3,6. (Nivunkijärvi yms, 2013, s. 28). Alueellisia eroja on, sillä Päijänteen kansallispuiston yritystutkimuksen mukaan yhteistyöyritykset arvioivat yrityksen

ja sen asiakkaiden toteuttavan kestävän matkailun periaatteita keskiarvolla 3,73 kun taas keskiarvo Metsähallituksen toiminnalle oli parempi kuin yrityksien toiminnalle, keskiarvolla 3,78. (von Boehm, 2010, s. 31). Voidaan todeta, että kestävän matkailun periaatteet hyväksytään yhteistyöyrityksien toimesta, sillä 93% vastaajista koki hyväksyvänsä periaatteet erittäin hyvin tai melko hyvin. (Laukkanen, 2010, s. 34).

3 STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ

Tässä luvussa kerron enemmän teoriapohjasta, johon tutkimukseni nojaa ja avaan keskeisiä käsitteitä. Esittelen myös aiempaa strategiakäytäntötutkimusta.

Strategia käytäntönä -tutkimuskentälle sijoittuvia tutkimuksia on tehty paljon. Tutkimusta on tehty erilaisten organisaatioiden toiminnasta ja tutkimus on jakautunut Foucaultilaiseen, diskurssin merkitystä korostavaan tutkimukseen sekä Giddensilaiseen, toiminnan merkitystä korostavaan tutkimukseen. Myös muita suuntauksia on havaittavissa strategiakäytäntötutkimuksissa ja näitä esitellään myöhemmin tässä luvussa.

Strategiakäytäntötutkimuksissa painottuu pragmaattinen näkökulma: strategia ja strategian luominen ovat ihmisen toiminnan tulos. Strategian onnistumista tai epäonnistumista voidaan arvioida tutkimalla sitä, kuinka strategia ilmenee käytännössä. Kaikista pragmaattisimman näkemyksen mukaan strategiaa ei ole suunnittelun tasolla, vaan organisaation strategia on se, mitä organisaatio käytännössä tekee. Ihmisen käyttäytymisen ja toiminnan sekä niiden seuraamusten ymmärtäminen ovat aiemmin jääneet strategiaan liittyvän tutkimuksen teoreettisen asetelman ulkopuolelle tai ainakin vähälle huomiolle. Tähän ongelmaan vastauksena toimii strategia käytäntönä -tutkimuskenttä. (Johnson ym., 2007, s. 7).

Strategia on usein mielletty ylimmän johdon tekemäksi, tulevaisuutta ennustavaksi suunnitelmaksi, joka on lähinnä tiedotettu työntekijöille. Strategian luominen ja sen tuleminen osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa on prosessina muuttunut enemmänkin alhaalta ylöspäin tapahtuvaksi toiminnaksi. Strategiaa ei enää käsitetä sellaiseksi, joka organisaatiolla on, vaan sellaiseksi toiminnaksi, jota organisaation jäsenet harjoittavat. Kun strategia ja käytäntö tuodaan yhteen, toteutuu strategia käytännössä. (Whittington, 2006, s. 613; Jarzabkowski ym., 2007).

Seuraavissa alaluvuissa avaan strategiaa ja käytäntöä käsitteinä sekä käyn läpi strategiakäytäntötutkimuksen teoreettisia näkökulmia. Tulevissa kappaleissa esittelen myös aiempaa strategia käytäntönä -tutkimuskentälle sijoittuvaa tutkimusta. Lopuksi selostan, mistä tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu, ja miten olen päätenyt näihin valintoihin teoreettisen viitekehyksen osalta.

3.1 Strategia -käsitteen muodostuminen

Strategian määrittelyn uranuurtajana voidaan nähdä Alfred DuPont Chandler ja hänen teoksensa ”*Strategy and Structure*” vuodelta 1962. Chandler oli ensimmäisten joukossa ottamassa strategia -käsitettä käyttöön liiketoiminnassa. Hänen tutkimuksessaan käyttämä aineisto oli laaja, sillä tutkimuksessa oli mukana 70 yritystä. Näiden yritysten toimintaa tutkimalla Chandler pystyi erottamaan yrityksen strategisesta johtamisesta vastuussa olevan henkilöstön yrityksen suorittavan tason henkilöstöstä. Chandlerin mukaan tavoite määrittää strategian ja strategia (sekä organisaatorakenne) eivät ole saatuja tai ennalta annettuja vaan ne rakentuvat johtavan tason valinnoista ja päätöksistä. Chandlerin jalan jäljissä Henry Mintzberg (1987) pyrki määrittelemään strategiaa yritystoiminnan näkökulmasta. Hän on kehittänyt viiden P:n teorian, jolla avata strategia käsitettä. Nämä viisi P:tä ovat suunnitelma (*plan*), malli (*pattern*), asema (*position*), näkökulma (*perspective*) ja juoni (*ploy*). Mintzbergin teoria osoittaa strategian moniulotteisuuden lisäksi sen, että termin määrittelemine ei ole yksinkertaista.

Strategia käsitteenä on siis elänyt vuosien saatossa. Alun perin strategia -termi liitettiin sodankäyntiin ja se juontuukin kreikan kielestä sotajoukon johtajaa tarkoittavasta sanasta strategi. Strategia -termin yleistyminen otti kuitenkin aikansa: englannin kielessä sanaa on alettu käyttää vasta 1600-luvun lopulla, ja vasta 1800-luvulla sana otettiin yleiseen käyttöön, mutta edelleen vahvasti liitettynä sodankäyntiin. Liike-elämässä strategia -termi otettiin käyttöön vasta 1950-luvulla. Strategiaa edelsi Taylorismi. 1900-luvun alkupuolella yhdysvaltalainen Frederik Taylor uskoi ihmisen rationaalisuuteen ja hänen oppiansa mukaan työ tulisi jakaa pienempiin osiin, jolloin päätöksenteko on esimiesten vastuulla ja työntekijät voivat keskittyä työn suorittamiseen. Länsimaisessa johtamisessa on edelleen nähtävissä piirteitä Taylorismista, tosin näkemys siitä, että ihmisen toiminnan tavoitteena on taloudellinen voitto, on muuttunut paljon. (Laaksonen, Launonen, Terho & Westling, 2009, s. 6, 11–13).

Strategia -käsitettä on määritelty monella eri tavalla. Sotatieteellinen strategian määritelmä on huomattavasti yksiselitteisempi kuin taloustieteellisen strategian määritelmä. Sotatieteellinen strategia on politiikan ohjaama toimintasuunnitelma siitä, kuinka operaatiot suoritetaan käytettävissä olevin resurssein niin, että sodan päämäärä tavoitetaan sotilaallisin keinoin. Taloustieteellistä strategiaa on määritelty ja uudelleen määritellään edelleenkin monin eri tavoin. (Laaksonen ym., 2009, s. 7–8). 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa strategian määrittely alkoi saada uusia vivahteita. Ennen strategia kuvattiin tulevaisuuden

suunnitelmaksi, mutta nyt mukana on paljon toiminnallisuuteen ja käytäntöön liittyviä elementtejä. Kamensky (2000, s. 20–25) on todennut, että strategia on toimintaa ja tavoitteita koskevia valintoja. Kaplan ja Norton (2004, s. 27) antoivat strategialle itselleen arvoa määrittelemällä strategian niin, että sillä tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Karlöf (2004, s. 19–21) vei strategian vieläkin lähemmäs toimintaa toteamalla, että strategia muodostuu organisaation menestymisen eteen tehtävistä päätöksistä ja toimenpiteistä.

3.2 Käytäntö ja käytänteet

Käytännön ja käytänteiden ero on tärkeää käsittää (practice vs. practices). Turnerin (1994) mukaan käytänteistä/toiminnoista voidaan puhua vain silloin, kun pyritään kuvaamaan yksilön käyttäytymistä. Reckwitz (2002) on hahmottanut näiden kahden sanan merkityksen eroa sillä, että käytäntö on rutinoitunutta tietyn tyyppistä toimintaa, joka pitää sisällään useita elementtejä. Tällaisia käytäntöjä ovat esimerkiksi kokkaaminen, pyöräily tai peseytyminen. Käytänteet, eli toimenpiteet tai toiminnot, ovat niitä elementtejä, joita käytäntöön sisältyy. Reckwitz on esittänyt, että käytäntöön sisältyvät elementit ovat fyysiset ja psyykkiset toimet, asiat ja niiden käyttö, aiemmin opitun ja hiljaisen tiedon vaikutus ymmärrykseen, tieto-taito, tunnetila sekä motivaatio. Reckwitzin näkemys nojaa monien, käytäntöteorian kannalta merkittävien henkilöiden kuten muun muassa Bourdieun, Giddensin, Latourin, Taylorin ja Schatzkin näkemyksiin. Schatzkin (1996 & 2001 56–58) mukaan käytäntö on ajallisesti ja sijainnillisesti hajaantunut rutinoituneiden tekemisten ja kollektiivisesti luotuun ymmärrykseen pohjautuvan viestimisen verkosto, johon sisältyy materiaalisia elementtejä.

Shoven, Pantzarin ja Watsonin (2012) käytäntöteorian mukaan käytäntö muodostuu kolmesta eri kokonaisuudesta ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta. Nämä kolme kokonaisuutta ovat *materiaali* (*things*), *kompetenssi* (*competence*) sekä *tarkoitus* (*meaning*). Taylorin (1971) näkemyksen mukaan käytäntöjen merkitys ja normit eivät toteudu vain toimijoiden mielessä vaan ne toteutuvat käytännöissä itsessään.

Käytännön eri elementit nousevat hyvin esille pohdittaessa sitä, voiko käytäntöä jakaa ja jos voi, miten käytännön jakaminen tapahtuu. Käytäntöön liittyviä asioita ja esineitä on mahdollista jakaa, mutta tämä on liian helppo lähestymistapa ajatellen käytännön moniulotteisuutta. Yhteinen käytäntö voi muodostua jaetusta tiedosta ja taidosta, mikä ei taasen välttämättä liity materiaan lainkaan. Esimerkiksi esiintyvä balettiryhmä on jakanut saman käytännön tiettyyn esitykseen liittyen. Kuitenkin toteutukseen liittyvät tärkeät esineet, kuten

balettitossut, ovat jokaisen omat ja mikäli tossut vaihdettaisiin tanssijoiden välillä, voisi esi-tykseen kuuluvien suoritusten laatu heikentyä. Jaettu käytäntö löytyy siis osaamisen ja kom-petenssin tasolta. Vaikka materiaali koetaan helposti jaettavaksi, ei sillä ole välttämättä mer-kittävää osuutta käytännön jakamisessa. (Schatzki et al., 2001, s. 30–32).

Shove ym. (2012) esittävät myös toisen hyvän esimerkin: autolla ajamisen. Autolla ajaminen on käytäntö, johon sisältyy jokaisen suorittajan oma kompetenssi, materiaali kuten ajoneuvo sekä autoiluun liitetty tarkoitus. Nämä tekijät poikkeavat jokaisen suorittajan kohdalla ajoit-tain merkittävästikin. Kuitenkin autolla ajaminen käytäntönä on jaettu globaalisti, sillä tie-verkostot, liikennemerkkit ja ajamista ohjaavat säännöt ovat maailmanlaajuisesti niin saman-kaltaisia, että mikäli yksilön kompetenssi riittää ajamiseen omassa elinympäristössään, hä-nen kompetenssinsa riittää ajamiseen melkein missä tahansa maapallolla. Yksittäiset käy-tännön toteutuskerrat vaihtelevat jatkuvasti (esimerkiksi ajomatka kodin ja työpaikan välillä poikkeaa edellisestä ajomatkasta aina jollain tasolla), mutta itse käytäntö pysyy suhteellisen samana, vaikkakin tekninen kehitys sekä merkityksien muutokset muovaavat autolla ajami-sen käytäntöä jatkuvasti. (Turner, 1994; Shove ym., 2012, s. 37–39). Turner (1994) on ko-rostanut yksilön sosiaalisten taitojen merkitystä käytännön syntymisessä, toteuttamisessa sekä jakamisessa. Hänen mukaansa jaetun käytännön ylläpitämisessä ja toteuttamisessa on kyse siitä, että vuorovaikutuksessa toimivien yksilöiden herkkyyys sekä kyky muokata käy-täytymistään ja responsiaan muovaa ja muodostaa koko käytännön. Turnerin näkökulmaa on kuitenkin arvosteltu siitä syystä, että se korostaa liikaa yksilön merkitystä käytännön syn-tymisessä.

3.3 Strategia käytäntönä -tutkimus

Strategia käytäntönä -tutkimuskenttä on laaja ja tutkimusta on tehty eri teoreettisista näkö-kulmista sekä eri menetelmin. Alla on mukaelma Seidln ja Whittingtonin (2014) laatimasta taulukosta ja tiivis katsaus taulukossa mainittuihin tutkimuksiin (taulukko 1). Tässä alalu-vussa esitellään myös strategia käytäntönä -tutkimuskenttään kohdistunutta kritiikkiä. Lo-puksi perustelen tässä tutkimuksessa käytettävän, Shoven, Pantzarin ja Watsonin käytäntö-teorian valitsemisen.

Taulukko 1. Aiempia strategia käytäntönä -tutkimuksia, mukaelma Seidln ja Whittingtonin laati-masta taulukosta. (Seidln & Whittington 2014).

Tutkija(t), julkaisu-vuosi	Julkaisu	Teoreettinen nä-kökulma	Lyhyesti
----------------------------	----------	-------------------------	----------

Knights & Morgan, 1991	Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique	Foucault	Strategia voidaan nähdä syntyvän ja kehittyvän diskursseissa ja johtamiseen liittyvässä vuorovaikutuksessa. Strategia on kokoelma diskursseja ja käytäntöjä, joilla on merkittävä vaikutus organisaatioon.
Ezzamel & Willmott, 2008	Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts	Foucault	Strategia toteutuu diskursseissa: tutkimuksessa strategian diskursiivinen perusta on analyysin keskiössä.
Laine & Vaara, 2007	Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group	Foucault ja kriittinen diskurssianalyysi	Analyysi strategiseen kehitykseen liittyvistä diskursseista ja käytännöistä suunnittelu- ja konsultointiyrityksessä. Tutkimus subjektiivisuudesta strategisessa diskurssissa diskursiivisten vaikeuksien näkökulmasta.
Samra-Fredericks, 2003	Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction	Foucault	Strategia luodaan ja strategista käytännöistä neuvotellaan yrityksen arjessa tapahtuvien keskusteluiden kautta ja tiettyjen strategisten käytäntöjen vaatima, taustalla oleva tieto sekä taito välittyy organisaatiossa vain vuorovaikutuksen avulla
Vetri, 2017	”Me täällä eletään ja hengiteään sitä strategiaa” - Strategian tekeminen eläväksi yrityksen arjessa	Foucault	Strategian käytäntöön viemisessä organisaatiossa keski-johdon merkitys kasvaa. Tiedostamattomilla strategiakäytännöillä on suuri rooli strategian toteutumisessa.
Jarzabkowski, 2004	Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use	Giddens, strukturaatio teoria	Strategiset käytännöt sisältävät jatkuvan toistuvuuden (pysyvyyden) ja sopeutumisen (muutoksen) välillä olevan jännitteen. Tämä jännite voidaan ymmärtää paremmin tutkimalla johtamiskäytäntöjä ja sitä, kuinka niillä toteutetaan strategiaa käytännössä.
Whittington, 2006		Giddens, strukturaatio teoria	

Chia & Holt, 2006		Bourdieu	
Gomez & Bouty, 2011		Bourdieu	
Hänninen, 2014	Strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa. Johtavien viranhaltijoiden kokemuksia strategista ja strategian tekemisestä.	Giddens, strukturaalioteoria	Organisaation virallisen strategian lisäksi on epävirallisia, jopa tiedostamattomia <i>arjen strategioita</i> , joista ei ole organisaatiossa virallisia dokumentteja.

Strategia käytäntö -tutkimusta on tehty jo 1990-luvulla, mutta tutkimusten määrä on lisääntynyt huomattavasti 2000-luvulla. Teoreettisia näkökulmia on useita, kuten taulukosta voi huomata ja jokainen niistä tarkastelee strategiaa ja sen muodostumista hieman eri tavalla. Kerron seuraavaksi lyhyesti taulukossa mukana olevista tutkimuksista ja siitä, miten strategian rakentuminen ja käytännössä esiintyminen hahmotetaan eri teoreettisten näkökulmien avulla.

Ensiksi nostan taulukosta esille foucaultilaisia tutkimuksia, joissa korostuu diskurssin merkitys. Knights ja Morgan (1991) esittävät, että strategia on joukko diskursseja ja käytäntöjä, jotka muovaavat yrityksen johtajat ja työntekijät samankaltaisiksi subjekteiksi. Näiden subjektien tunne merkityksestä ja todellisuudesta muodostuu siitä, että he sisäistävät, evaluoivat ja toteuttavat strategiaa. Myös Ezzamel ja Willmott (2008) esittävät strategian sijaitsevan diskursseissa ja ovat tutkineet globaalin yrityksen strategian toteutumista diskursseissa. Heidän mukaansa asian ilmeneminen diskurssissa antaa sille sosiaalisen olemassaolon: mitä opiskelijan tulisi tietää, mitä tutkijan pitäisi tutkia tai miten esimiehen tulisi toimia (strategisesti).

Laine ja Vaara (2007) tarjoavat tutkimuksessaan empiirisen esimerkin siitä, miten moninaisesti strategiset diskurssit vaikuttavat yrityksen toimijoihin. Heidän ”*discourse struggle*” näkökulmassaan keskeistä on se, että diskurssi ja subjektiivisuus liittyvät läheisesti toisiinsa. He nostavat esille sitä, että jotkin toimijat hyväksyvät ja käyttävät tiettyjä diskursseja, kun taas vastustavat sellaisia diskursseja, jotka eivät edesauta tai tue heidän asemaansa tai identiteettiään. Laine ja Vaara tunnistivat tutkimuksessaan kolme erilaista tapaa käyttää tai vastustaa strategista diskurssia erilaisten motivaatiotekijöiden pohjalta: strategisten keskustelujen aloittaminen ja omaksuminen ylimmän johdon tasolla pyrkimyksenä saada organisaatio hallintaan, vaihtoehtoisen strategiakeskustelun aloittaminen pyrkimyksenä vastustaa ylimmän johdon hegemoniaa ja tehdä tilaa keskijohdolle sekä johtotasolta lähtöisin olevasta

strategisesta keskustelusta etääntyminen pyrkimyksenä ylläpitää työntekijätason identiteettiä. (Laine & Vaara, 2007, s. 54). Tutkimuksessani yksi aineiston osa koostuu haastatteluiden vastauksista. Tämä Laineen ja Vaaran havainto voi hyvinkin nousta esiin myös haastatteluaineistossa.

Myös Vetrin (2017) tutkimuksen lähtökohta on diskurssikeskeinen. Kuten myöhemmin tässä luvussa tulen mainitsemaan, strategiakäytäntötutkimus on kohdistunut vahvasti ylimmän johdon strategisten toimien tutkimiseen, kun taas muut toimijat ovat jääneet vähemmälle huomiolle (Jarzabkowski ym., 2007) ja tästä nimenomaisesta syystä Vetrin tutkimuksessa strategisiksi toimijoiksi on määritelty ylimmän johdon lisäksi muu yrityksen henkilöstö. Tutkimustuloksissa korostui keskijohdon merkitys ylimmän johdon sekä henkilöstön välisenä vuorovaikuttajana ja strategisena toimijana. Vetri nosti esille myös tiedostamattomien strategiakäytäntöjen merkittävän roolin strategiaprosessien onnistumisessa. Vetrin tutkimustulokset vuorovaikutuksen merkityksestä strategiaprosessin onnistumisessa ovat linjassa Samra-Fredericksin (2003) etnografisen ja käytäntöteoreettisen tutkimuksen tulosten kanssa, jotka osoittavat kuinka strategisti vaikuttaa strategisten valintojen toteutumiseen omalla vuorovaikutuksellaan ja ennen kaikkea vuorovaikutuksessa käytetyillä sanavalinnoilla. Samra-Fredericksin mukaan strategia luodaan ja strategisista käytännöistä neuvotellaan yrityksen arjessa tapahtuvien keskusteluiden kautta ja tiettyjen strategisten käytäntöjen vaatima, taustalla oleva tieto sekä taito välittyy organisaatiossa vain vuorovaikutuksen avulla. Hän tutki strategistien vuorovaikutusta ja käytyjen keskusteluiden sisältöä hyvinkin mikrotasolla, kun taas tutkimustulokset on onnistuneesti skaalattu makrotasolle. Samra-Fredericks tarkkaili strategistien ja heidän tiimiensä välisiä keskusteluita ja lingvistiikan sekä keskusteluanalyysin keinoin analysoi näitä keskusteluita. Keskusteluista valikoitui neljä eri otosta analysoitavaksi. Otokset valittiin kahden kriteerin perusteella: ne olivat strategisia käännekohtia pohjustavia keskusteluita, joissa puhuttiin yrityksen haasteista sekä niissä nousi esille strategistin vuorovaikutuksessa käyttämät kuusi eri ominaisuutta. Nämä kuusi ominaisuutta ovat Samra-Fredericksin koko tutkimusaineistosta havaitsemia ja luokittelemia ja hän nimittää niitä seuraavasti: hillitseminen, tiedustelut, menneisyys, tieto, kielikuvat ja moraali. Tutkimuksessaan Samra-Fredericks onnistui tuomaan esille sen, miksi toinen tutkimuskohteena ollut strategisti onnistui strategisessa johtamisessa vuorovaikutuksen avulla ja miksi toinen strategisti epäonnistui. Tämä tutkimus tuo hyvin esille vuorovaikutuksen sekä organisaation jäsenten merkityksen strategian muodostumisessa sekä toteutumisessa.

Seuraavaksi nostan esille taulukosta toiminnallisuutta korostavia, eli Giddensilaisia tutkimuksia. Myös Bourdieun ajatuksiin nojaavia tutkimuksia voidaan pitää enemmän toimintaan kuin diskurssiin keskittyvinä.

Jarzabkowski (2004) mukaan strategiakäytäntöjen tutkiminen on keskittynyt ennen hyvin narratiivisesti yhden organisaation käytäntöihin ja tuloksia on ollut haastavaa hyödyntää koskemaan kyseisen organisaation ulkopuolisia toimintoja tai toisia organisaatioita. Strategiakäytäntöjen kehittämiseksi käytäntöjä tulisi tutkia isosta aineistosta vertailevalla analyysillä. Tällainen analyysi nostaa esille tehokkaat strategiakäytännöt, erilaiset osaamisen tasot, sekä tiettyihin toimintoihin tai kontekstiin liittyvien käytäntöjen soveltuvuuden, mukautumisen tai vanhentumisen (muuttumisen soveltumattomaksi). Jarzabkowski korostaa, että näin on mahdollista muodostaa yhteys käytäntöjen ja yrityksen toiminnan (menestymisen) välille tutkimalla toistuvia tai mukautuvia käytäntöjä ja sitä, minkälainen vaikutus näillä on strategisiin toimintoihin pitkällä aikavälillä erilaisissa instituutioissa tai kilpailuasetelmissa. Tutkimuksessani keskityn todentamaan sitä, onko johtotason tekemillä strategisilla valinnoilla ollut vaikutusta organisaation tosiasialliseen toimintaan. Vaikkakin aineistoni on pääasiassa kirjallista ja käytän tutkimuksessani paljon sisällönanalyysia, kirjallinen aineisto on valittu niin, että se kuvastaisi todellisuudessa tapahtuvaa toimintaa mahdollisimman hyvin. Tämän Jarzabkowskiin artikkelin perusteella on helppo todeta, että tutkimukseni on toiminnallisuutta korostava.

Rajan vetäminen toiminnallisuuden tai diskurssin merkityksen korostamisen välille ei ole aina yksiselitteinen, kuten voi todeta Hännisen (2014) tutkimuksen tuloksista. Hänninen tutki kunnan strategiaa ja sen tekemiseen ja toteuttamiseen liittyviä prosesseja. Hänninen keskittyy tutkimuksessaan johtotason henkilöstöön ja heidän kokemuksiinsa strategiasta. Lähestymistapa tutkimukseen on fenomenologishermeneuttinen. Tutkimuksessa käy ilmi se, että johtotason viranhaltijat kokevat strategian olevan olemassa, kun siitä on jokin asiakirja kuten talousarvio tai investointiohjelma. Haastatteluissa tuli esille kuitenkin myös epäviralliset strategiat tai strategiset toimenpiteet, jotka eivät ole mukana virallisissa asiakirjoissa. Tästä esimerkkinä viranhaltijoiden tekemät päätösprosessit, joita koskee yksi tai useampi virallinen strategia, mutta jotka eivät ole suoraan virallisissa strategioissa linjattuja. Näitä strategioita Hänninen nimittää tutkimuksessaan *arjen strategioiksi*. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös sen, että johtotason viranhaltijat kokevat strategian toteuttamista tapahtuvat kaikilla organisaation tasoilla ja että toimijoiden välisellä vuorovaikutuksella on suuri rooli strategian toteutumisessa. Hännisen tutkimuksen tulokset ovat linjassa strategia käytäntönä

-tutkimuskentän lähtökohtien kanssa eli strategia on jotain mitä organisaatio *tekee*, eikä asia joka organisaatiolla *on*. Strategia on toimijoiden ja käytäntöjen vuorovaikutuksesta syntyvää toimintaa ja strategiaa tulisi lähestyä kolmen eri näkökulman kautta: käytännön, toimijan ja toiminnan. (Whittington, 1996; Jarzabkowski ym., 2007).

3.4 Strategia käytäntönä -tutkimukseen kohdistunut kritiikki

Itse strategiakäytäntötutkimusta on tutkittu muun muassa Raschen ja Chian toimesta vuonna 2009. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yhteiskunnallisen käytännön merkitystä sekä sen yhteyttä strategiakäytäntötutkimukseen. Tutkimuksessaan he toteavat, että strategiakäytäntötutkimuksen hyödyntäminen voi olla haastavaa, sillä se kumpuaa yhteiskunta- ja käytäntöteorioista, jotka taasen keskittyvät enemmän makrotason tutkimukseen kuin strategia-käytäntötutkimukselle tyypillisesti mikrotason tutkimukseen. Rasche ja Chia näkevät kuitenkin strategiakäytäntötutkimuksessa potentiaalia, sillä tällainen tutkimus ohjaa huomion vähemmän tutkituille ilmiöille, kuten esimerkiksi sille, kuinka esineet mahdollistavat tai rajoittavat fyysisiä ja psyykkisiä toimintoja strategiaprosessissa. Strategiakäytäntötutkimuksessa tulisikin huomioida käytäntöteoreettisen tutkimuksen kaikki osa-alueet: fyysiset tekijät, kuten esimerkiksi kehonliikkeet, käytäntöihin liittyvät esineet, kuten tietokone sekä toimijan identiteetti sekä hiljainen, alitajuntainen tieto, jota toimija tarvitsee eri käytäntöjä suorittaessaan ja peilata mikrotason tutkimustuloksia myös makrotasolle. (Rasche & Chia, 2009, s. 4, 15, 29–30; Johnson et al., 2007, s. 50–51).

Jarzabkowski ym. (2007) toivat tutkimuksessaan esille strategiakäytäntötutkimukseen liittyviä, toistuvasti esille nousevia ongelmakohtia, kuten esimerkiksi laajat strategian ja strategian toteuttajan määritelmät. Jarzabkowskiin mukaan strategiakäytäntö -tutkimuskentän empiirinen tutkimus on keskittynyt tutkimaan strategiaa organisaation sisältä ja nimenomaan ylimmän johdon tasolta, kun taas tutkimustietoa organisaation ulkopuolisten tekijöiden (esim. konsultit ja kuluttajat) vaikutuksista strategiaan ja sen toteutumiseen ei ole tutkittu. Valittujen toimintamallien sekä aitojen toimintojen välistä suhdetta on tutkittu eri näkökulmista ja myös toimintojen ja toimijoiden välistä suhdetta. Toimijoiden ja käytännön välistä suhdetta on tutkittu huomattavasti vähemmän. Strategian suunnittelua ja toteutumista voidaan jaotella osa-alueisiin kolmen eri kysymyksen kautta: kysymys ”mitä” viittaa käytäntöön, kun taas kysymyksellä ”kuka” tarkoitetaan toimijoita. Viimeinen kysymys ”miten” viittaa toimenpiteisiin. Strategiakäytäntötutkimuksen tulisi keskittyä tasaisesti edellä mainittujen kolmen osa-alueen kosketuspintojen tutkimiseen, eikä keskittyä liikaa mikrotasolle eli

yksilöihin ja heidän toimintaansa tai makrotasolle eli yhteiskunnan toimintamalleihin, jotka vaikuttavat yksilöiden toimintaan. (Whittington, 2006; Jarzabkowski et al., 2007).

3.5 Posthumanistinen ja pragmaattinen käytäntöteoria

Tutkimukseni ontologisena lähtökohtana on posthumanismi. Posthumanismin etuliite ”post” antaa hyvän vihjeen siitä, että kyseessä on humanismin jälkeen tullut tapa ajatella olemassa olosta. Humanismi on hyvin antroposentrinen eli ihmiskeskeinen ontologia kun taas posthumanismi kyseenalaistaa ihmisen ylivallan suhteessa muihin olemassa olon muotoihin. Posthumanistisessa ajattelussa ihminen nähdään samanarvoisena muiden luontokappaleiden kanssa. (Lummaa & Rojola, 2014, s. 21–22) Posthumanismi sopii hyvin tämän tutkimuksen lähtökohdaksi, sillä tavoitteena on selvittää, toimiiko ihminen/ihmiset/organisaatio niiden ohjeistuksien mukaisesti, joilla tavoitellaan toimintaa, joka ei ylitä ympäristön kantokykyä. Tutkiessani kestävän matkailun periaatteiden vaikutuksia käytäntöihin, tutkin miten ei-inhimilliset arvot (kuten luontoarvo ja maisema-arvo) sulautuvat käytännöissä antroposentristen arvojen kanssa. Tulee kuitenkin huomioida, että kestävän matkailun periaatteet sisältävät myös näkökulmia, jotka ovat puhtaasti ihmiskeskeisiä (kuten ekonomiset ja kulttuuriset arvot).

Tässä tutkimuksessa selvitän, miten kestävän matkailun periaatteet ilmenevät Metsähallituksen Luontopalveluiden käytännöissä sekä minkälaisia vaikutuksia kyseisillä periaatteilla on ollut käytäntöihin. Tutkiessa käytäntöjä on pragmaattinen tietoteoria luonnollinen valinta. Pragmatismi nähdään usein osana kriittistä realismia, mutta sen voi hahmottaa myös omana metateorianaan. Siinä missä kriittinen realismi pyrkii löytämään selityksiä todellisuudelle, pragmatismi keskittyy löytämään teorioita, jotka toimivat käytännössä ja mahdollisesti auttavat toimijoita toimimaan käytännössä halutulla tavalla. Koska pragmatismen tavoitteena on löytää käytännössä toimivia ratkaisuja, se ei ole lukittunut yhteen teoriaan. Teorian valinnan tulee perustua käytännön ongelmaan. (Martela, 2015, s. 549–552).

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu Shoven, Pantzarin ja Watsonin (2012) käytäntöteoriasta, joka jakaa käytännön kolmeen osaan: materiaan, kompetenssiin ja tarkoitukseen. Tämä mahdollistaa paitsi käytäntöjen tunnistamisen, myös käytännöissä tapahtuneiden muutoksien tarkastelun kolmella eri tasolla. Edellä mainitun teorian mukaan käytännöt kilpailevat keskenään, uudistuvat ja lakkaavat olemasta sekä jotkin käytännöt ovat riippuvaisia

toisistaan. Jotkin käytännöt toimivat vain käytäntöjen toteutuessa tietyssä järjestyksessä tai käytäntöjen toteutuessa yhtäaikaaisesti.

Tutkimukseni yleisenä tavoitteena on selvittää, toteutuvatko kestävän matkailun periaatteet Metsähallituksen Luontopalveluiden käytännössä eli toisin sanoen toimiiko Luontopalvelut näiden periaatteiden mukaisesti. *Tutkimuskohteeni* on kestävän matkailun periaatteiden toteutuminen Metsähallituksen Luontopalveluiden käytännöissä. *Pää tutkimuskysymykseni* on, kuinka Metsähallituksen kestävän matkailun periaatteet toteutuvat Luontopalveluiden omissa käytännöissä. *Osatutkimuskysymyksiä ovat*: minkälaista muutosta kestävän matkailun periaatteet ovat aikaansaaneet Luontopalveluiden käytäntöihin, miten kestävän matkailun periaatteen mukaiset käytännöt ymmärretään Metsähallituksen Luontopalveluiden sidosryhmien toimesta ja minkälaisia alueellisia eroavaisuuksia johtotason ja suorittavan tason toimijoiden näkemyksissä kestävän matkailun periaatteiden mukaisten käytäntöjen toteutumisesta on.

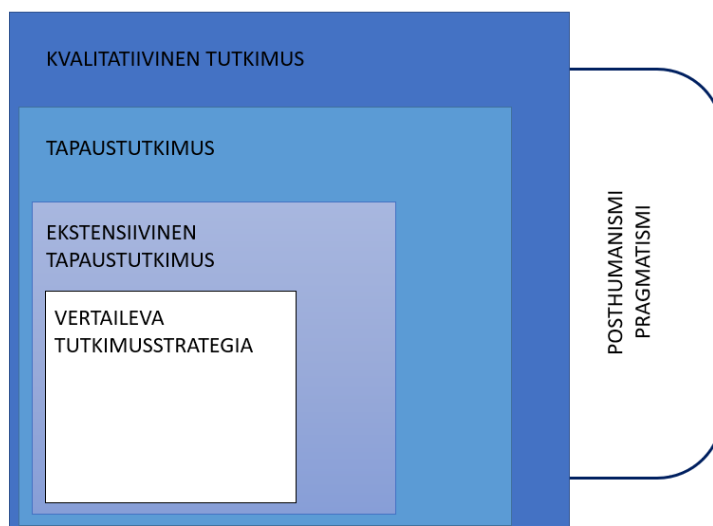
Käytäntöteoriaan nojaten on myös mahdollista esittää aineistolle käytäntöihin ja sen eri osa-alueisiin liittyviä kysymyksiä. Minkälaisia kestävään matkailuun liittyviä käytäntöjä Metsähallituksen Luontopalveluilla on? Minkälaisia nämä käytännöt ovat olleet ennen kestävän matkailun periaatteiden käyttöönottoa? Miten kestävän matkailun periaatteiden käyttöönotto on vaikuttanut käytäntöihin ja ovatko vaikutukset tapahtuneet kaikilla käytännön kolmella tasolla? Seuraavassa luvussa esitellään minkälaisella aineistolla ja minkälaisin menetelmin näihin kysymyksiin on haettu vastauksia.

4 AINEISTOT JA MENETELMÄT

Tutkimus toteutettiin laadullisena, vertailevana tapaustutkimuksena, jonka aineisto koostuu valmiista yritysaineistosta, LAC -aineistosta (Limits of Acceptable Change), hoito- ja käyttösuunnitelmista (HKS) ja henkilökunnalle osoitetun puolistrukturoidun kyselyn vastauksista.

Tässä tutkimuksessa käyttämäni valmis aineisto on Metsähallituksen tuottamaa aineistoa tutkimuksen kohteena olevista, kolmesta eri kansallispuistosta. Valmis aineisto on hyvin laaja, mutta tarjoaa tutkimusongelman lähestymiseen useamman erilaisen näkökulman. Yritysaineisto mahdollistaa yhteistyöyrityksien näkökulman esiintuomisen ja ottamisen mukaan tähän tutkimukseen. LAC -aineisto taas kertoo siitä, minkälaisia tavoitteita Luontopalvelut ovat asettaneet luontomatkailun kestäväyydelle ja miten näiden tavoitteiden saavuttamista mitataan. Hoito- ja käyttösuunnitelmat ovat pitkän aikavälin suunnitelmia, joilla ohjataan alueiden käyttöä sekä hoitoa. Näistä suunnitelmista analysoin vain matkailuun liittyviä osioita.

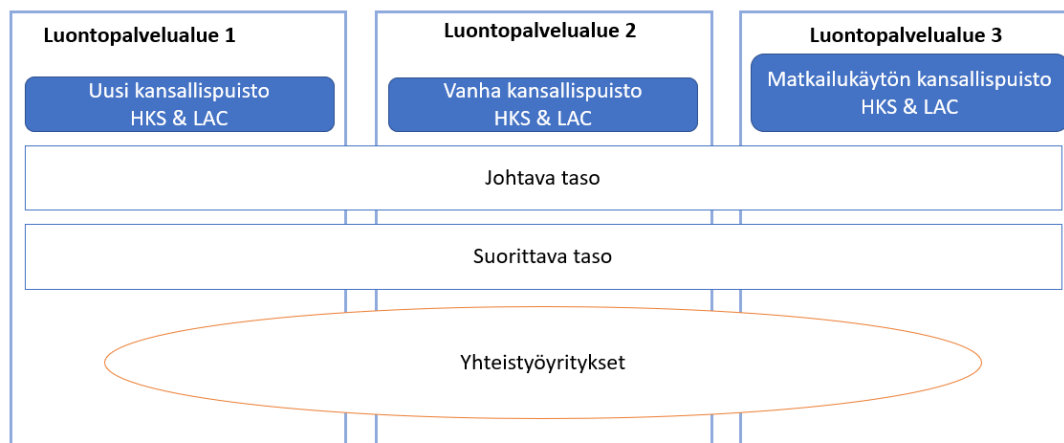
Valmiin aineiston analysointi toteutetaan ekstensiivisenä tapaustutkimuksena. Ekstensiiviselle tapaustutkimukselle ominaista on ilmiöiden, prosesseja koskevien yhtäläisyyksien ja erilaisten yleisten mallien etsiminen. Ekstensiivisellä tapaustutkimuksella voidaan kehittää uusia teoreettisia ideoita tai käsitteitä, mutta voidaan myös testata olemassa olevia teorioita ja täydentää niitä uudessa ympäristössä tuotetun tutkimustiedon avulla. (Eriksson & Koistinen, 2005, s. 17). Tässä tapaustutkimuksessa hyödynnetään Shoven, Pantzarin ja Watsonin (2012) käytäntöteoriaa ja sen mukaista käytännön käsitettä. Alla olevassa kuviossa on esitetty valittu tutkimusstrategia ja sen sijoittuminen kvalitatiivisen tutkimuskentän sisällä (kuvio 4). Tutkimuksen ontologisena lähtökohtana on posthumanismi. Pragmatistinen tietoteoria on luonnollinen valinta käytäntöteoreettisessa tutkimuksessa.



Kuvio 4 Valittu tutkimusstrategia ja sen sijoittuminen kvalitatiivisen tutkimuskentän sisällä

Tapaustutkimuksessa tarkasteltaviksi kohteiksi olen valinnut kolme eri kansallispuistoa eri luontopalvelualueilta. Luontopalvelualueita on Suomessa neljä, joten tutkimus kattaa 75% luontopalvelualueista. Näiden kohteiden valinta perustuu siihen, että nämä kansallispuistot ovat iältään, käyttöasteeltaan, kooltaan ja sijainniltaan erilaisia. Näiden kansallispuistojen käyttöä ja hoitoa johtavat eri ihmiset. Kyseisistä kohteista on myös tuotettu paljon tutkimustietoa, joten käytettävissä on paljon valmista aineistoa. Tutkimuksessa mukana olevien kansallispuistojen tai luontopalvelualueiden nimien mainitseminen on toissijaista ja tästä syystä käytän tutkimuksessa mukana olevista kansallispuistoista seuraavia pseudonyymejä: *uusi kansallispuisto*, *vanha kansallispuisto* sekä *matkailukäytön kansallispuisto*.

Valmista aineistoa täydentävän aineiston kerään henkilökunnalle osoitetun sähköisen kyselyn avulla. Tällä aineistolla pyrin selvittämään kestävän matkailun periaatteiden toteutumisen eroavaisuuksia ja samanlaisuuksia eri toimintojen ja organisaatiotasojen välillä. Kyselyllä kerätään aineistoa suorittavalta tasolta sekä johtavalta tasolta eri prosesseista kuten viestinnän ja kentän työntekijöiltä. Alla on esitetty eri ulottuvuudet, jotka tutkimuksen aineisto kattaa (kuvio 5).



Kuvio 5 Tutkimuksessa käytetty aineisto ja sen kattavuus

Tapaustutkimukselle tyypillisesti aineistoa analysoidaan erilaisin menetelmin ja tavoitteena on tutkimuksen kohteiden muodostaman kokonaisuuden mahdollisimman tarkka ja totuudenmukainen kuvaus (Hirsjärvi ym., 2004, s. 125–126). Ekstensiivisen tapaustutkimuksen tutkimusasetelma on vertaileva, sillä tarkoituksena on löytää analysoidusta aineistosta eroavaisuuksia, yhteneväisyyksiä tai molempia. Vertailu tapahtuu kohdistuen eri tavoin eri aineistokokonaisuuksiin ja näitä vertailutapoja on esitelty jokaisen aineistokokonaisuuden esittelyn yhteydessä. Tutkimuksessa käytettäviä vertailutapoja ovat sisällönanalyysin avulla luokitellun aineiston vertailu sekä ennen-jälkeen -vertailu, jossa vertaillaan aineistoa eri ajanjaksoilta niin, että kyseisten ajanjaksojen välissä on ollut jokin merkittävä tapahtuma, jonka uskotaan vaikuttavan tutkittavaan tapaukseen (Eriksson & Koistinen, 2005, s. 17–18, 21–22). Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on se, kuinka Metsähallituksen Luontopalveluiden strategiset valinnat, eli tässä tapauksessa kestävän matkailun periaatteet, toteutuvat Luontopalveluiden omassa toiminnassa. Näin ollen loogisinta on pyrkiä löytämään analysoidusta aineistosta eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä, jotka selittyvät kestävän matkailun periaatteilla tai liittyvät näihin periaatteisiin. Monialainen aineisto mahdollistaa analysoidun aineiston vertailun monella tasolla ja näin ollen voidaan tutkia eroavaisuuksia kestävän matkailun periaatteiden mukaisten käytäntöjen muodostumisessa eri luontopalvelualueiden, organisaatiotasojen sekä myös eri ajanjaksojen välillä.

Tutkimuksen aineisto koostuu siis kyselyn avulla kerätystä aineistosta sekä niin sanotusta valmiista aineistosta. Tätä valmista aineistoa analysoidaan sisällönanalyysillä, jonka tarkoituksena on luokitella aineisto teoriasta operationalisoidulla lähestymistavalla. Tämä lähestymistapa pyrkii luokittelemaan aineiston teoriasta lähtöisin olevien käsitteiden ja

luokituksien avulla ja luokittelu perustuu vahvasti aineiston eri osien vertailuun ja vastakainasetteluun. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi aloitetaan deduktiivisesti luomalla teorian pohjalta oma analyysirunko jokaiselle aineistokokonaisuudelle. Mikäli aineistosta nousee esille merkitseviä, analyysirunkoon sopimattomia osia, muotoutuu analyysirunko induktiivisesti, eli aineistolähtöisesti. Ei ole poikkeuksellista, että laadullisen sisällönanalyysin aikana teorialähtöinen ja sisältölähtöinen lähestymistapa vuorottelevat ja analyysirunko muotoutuu aineiston analysoinnin aikana. On tärkeää, että sisällönanalyysin vaiheet kirjataan tarkkaan ja totuudenmukaisesti, jotta tulokset ovat luotettavia ja vahvistettavissa. (Mäkelä, 1996, s. 156–157; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 115–118, 136–139).

Tässä tutkimuksessa käytän laajaa aineistoa. Aineiston hallittavuuden vuoksi olen jakanut tutkimuksen työpaketteihin, joilla haetaan vastauksia tutkimukseni alakysymyksiin. Eri aineistoista haetaan vastauksia eri kysymyksiin, kuitenkin niin, että jokainen työpaketti täydentää ja tukee toistaan ja lopputuloksena vastaa moniulotteisesti päätutkimuskysymykseen. Seuraavaksi esittelen työpaketeittain eri aineiston osat sekä niiden analyysimenetelmät.

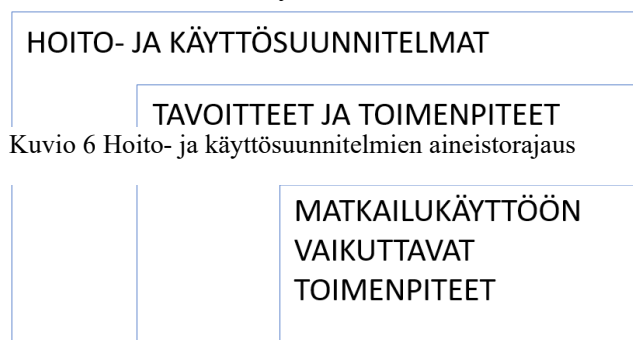
4.1 Kansallispuistojen hoito- ja käyttösuunnitelmat

Tämän työpaketin aineistosta haen vastausta kysymykseen ”Minkälaisia vaikutuksia kestävän matkailun periaatteiden käyttöönotolla on ollut käytäntöihin?” ja tämän työpaketin aineisto koostuu tutkimuksen kohteena olevien kansallispuistojen hoito- ja käyttösuunnitelmista. Kansallispuistoille laaditaan aina hoito- ja käyttösuunnitelma ja muille suojelualueille ne laaditaan tarvittaessa (Ympäristöministeriö 2013b). Seuraavaksi kerron enemmän tässä työpaketissa käytössä olevasta aineistosta sekä sen analysoinnista.

Kansallispuistojen hoito- ja käyttösuunnitelmista (HKS) muodostuva aineisto jaetaan kahteen osaan: ryhmän 1 aineistoon, joka on julkaistu ennen kestävän matkailun periaatteiden käyttöönottoa Metsähallituksen Luontopalveluissa sekä näiden periaatteiden käyttöönoton jälkeen tuotettuun aineistoon, josta koostuu ryhmä 2. Näistä aineistoista pyritään tunnistamaan ja määrittämään Shoven, Pantzarin ja Watsonin esittämän teorian mukaisia käytäntöjä ja niitä osia, joista käytäntö on muodostunut. Analyysirungon pääkäsite on siis käytäntö (Shoven, Pantzarin ja Watsonin käytäntöteoria on esitelty tarkemmin luvussa ”Strategia käytäntönä -tutkimus”). Sisällönanalyysia tehtäessä ja varsinkin analyysirunkoa muodostaessa tulee tarkastella sitä, onko analyysirunko linjassa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 115–118).

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksen mukaista analysoida kaikkia aineistosta löytyviä käytäntöjä, vaan niitä, jotka ovat kestävän matkailun periaatteen mukaisia. Analyysirungon alakäsitteenä onkin siis kestävän matkailun periaatteet (katso alaluku 2.3. ”Kestävä matkailu kansallispuistoissa”). Tarkastelun ulkopuolelle olen rajannut kaikki ne toimenpiteet, joilla ei ole suoraan vaikutusta kansallispuistojen matkailukäyttöön. Esimerkiksi luonnonsuojelliset toimenpiteet on rajattu kokonaan tarkastelun ulkopuolelle. Vaikka luonnonsuojelu on yksi tärkeä toimenpide kansallispuistojen luonnontilan ja matkailullisen vetovoiman säilyttämiseksi, katsoin sen kuitenkin vaikuttavan matkailukäyttöön vain välillisesti. Olen esitellyt aineiston rajausta hoito- ja käyttösuunnitelmien osalta seuraavassa kuviossa (kuvio 6).

Yksittäisten toimenpiteiden tarkastelu ei ole tämän tutkimuksen kannalta mielekästä vaan tarkoituksena on tutkia mahdollista muutosta käytäntöjen tasolla. Tästä syystä luokittelin toimenpiteet useamman, aineistosta tunnistetun käytännön alle. Käytäntöhän muodostuu tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavan Shoven, Pantzarin ja Watsonin

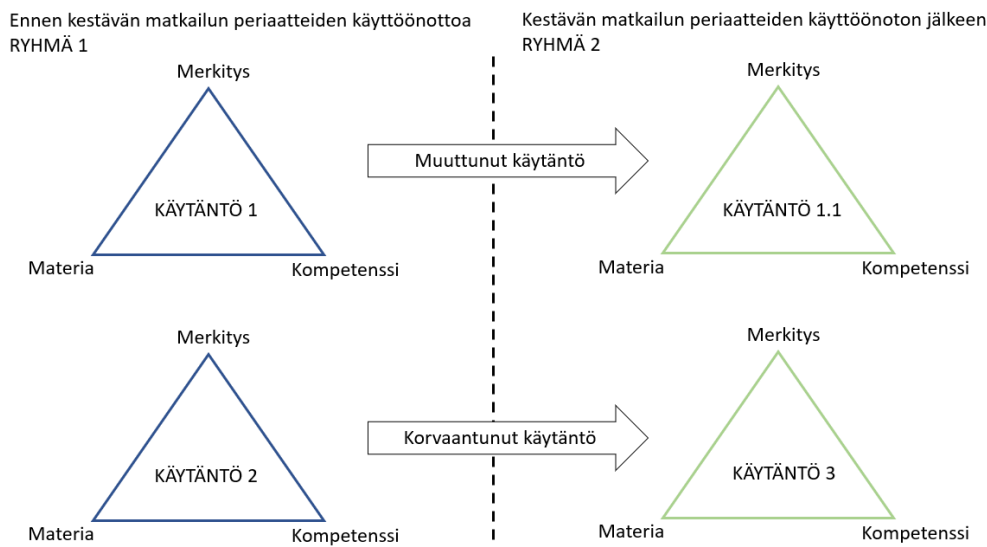


Kuvio 6 Hoito- ja käyttösuunnitelmien aineistorajaus

(2012) teorian mukaisesti materiasta, kompetenssista sekä merkityksestä. Näin ollen saman käytännön alle lukeutuivat ne toimenpiteet, jotka jakavat samoja ominaisuuksia jokaisessa käytännön kolmessa osa-alueessa. Analysoinnin jälkeen aineistosta löydettyjä käytäntöjä verrataan ja pyritään löytämään eroavaisuuksia ryhmistä löytyneiden käytäntöjen väliltä.

Lopuksi pohdin sitä, voiko kestävän matkailun periaatteiden käyttöönotolla olla vaikutus käytännöissä tapahtuneisiin muutoksiin ja onko tuoreimmissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa kestävän matkailun periaatteisiin nojaavia perusteita mahdollisesti muuttuneille käytännöille. Ryhmän 2 käytännöistä pyrin löytämään Shoven, Pantzarin ja Watsonin käytäntöteorian mukaisia muuttuneita tai korvaantuneita käytäntöjä ja näiden vastapareja aineiston ryhmästä 1. Tutkimuksen tarkoituksen mukaista on myös havaita käytännöt, jotka vastaavat toisiaan molemmissa ryhmissä. Alla olevassa kuviossa on esitetty aineiston analyysirungon

mukaista jaottelutapaa sekä aineistosta löytyneiden käytäntöjen vertailutapaa ryhmien 1 ja 2 välillä (kuvio 7).



Kuvio 7 Hoito- ja käyttösuunnitelmien aineiston analyysirunko ja analysoidun aineiston vertailu

Kestävän matkailun periaatteet on otettu käyttöön Metsähallituksen Luontopalveluissa ja UNESCO:n maailman perintökohteissa vuonna 2004 (Metsähallitus 2016). Tutkimuksen kohteena olevista kansallispuistoista löytyy hoito- ja käyttösuunnitelmia ennen ja jälkeen kestävän matkailun periaatteiden käyttöönottoa.

Uuden kansallispuiston uusi hoito- ja käyttösuunnitelma on julkaistu vuonna 2019. Tätä edeltänyt hoito- ja käyttösuunnitelma vuodelta 2006 muodostaa ryhmän 1 aineiston kyseisen alueen osalta. Vuonna 2006 julkaistu HKS on valmistunut jo vuonna 2004, eli samana vuonna kuin kestävän matkailun periaatteet on otettu käyttöön.

Vanhan kansallispuiston ryhmän 1 aineisto on kerätty vuonna 2005 julkaistusta hoito- ja käyttösuunnitelmasta. Vaikka suunnitelma on julkaistu vasta vuonna 2005, eli vuosi kestävän matkailun periaatteiden käyttöönoton jälkeen, on suunnitelmaluonnos ollut valmis jo vuonna 2002. Kyseinen HKS on julkaisuvuodestaan huolimatta tehty koskemaan vuosia 2003-2010. Näin ollen voidaan olettaa, ettei kestävän matkailun periaatteet ole ehtineet vielä vaikuttamaan kyseisen hoito- ja käyttösuunnitelman sisältöön. Tuorein hoito- ja käyttösuunnitelma on julkaistu vuonna 2017 ja tästä suunnitelmasta kerätään aineisto ryhmään 2.

Matkailukäytön kansallispuiston tuorein hoito- ja käyttösuunnitelma on laadittu vuonna 2008. Vertailua varten ryhmän 1 aineisto on koottu vuonna 1998 julkaistusta hoito- ja

käyttösuunnitelmasta. Tutkimuksen aineistona käytetyt hoito- ja käyttösuunnitelmat julkaisuvuosineen on esiteltynä alla olevassa taulukossa (taulukko 2).

Taulukko 2. Tutkimuksen aineistona käytettävien hoito- ja käyttösuunnitelmien julkaisuvuodet

Alue	Julkaisu (Ryhmä 1)	Julkaisu (Ryhmä 2)
Uusi kansallispuisto	HKS 2006	HKS 2019
Vanha kansallispuisto	HKS 2005	HKS 2017
Matkailukäytön kansallispuisto	HKS 1998	HKS 2008

4.2 Yrityksaineisto

Metsähallituksen Luontopalveluiden sähköisellä kyselylomakkeella vuosittain keräämä yritystutkimusaineisto sekä yrityspalaute muodostavat yrityksaineiston, joka on yksi osa tässä tutkimuksessa käytetystä aineistosta. Analysoimalla tätä aineistoa, pyrin löytämään vastauksen kysymykseen ”Kuinka kestävän matkailun periaatteet ymmärretään Metsähallituksen Luontopalveluiden sidosryhmien toimesta?”.

Yrityksaineisto on mukana tutkimuksessa siitä syystä, että yhteistyöyritykset toimivat kansallispuistoissa ja kestävän matkailun periaatteista viestiminen yhteistyöyrityksille on osa Metsähallituksen Luontopalveluiden tehtäviä. Näin ollen tutkimalla yhteistyöyrityksien tapaa käsittää kestävän matkailun periaatteet sekä kokemuksia kestävän matkailun periaatteista, voidaan todentaa sitä, kuinka kestävän matkailun periaatteet ovat viestinnän keinoin siirtyneet yhteistyöyrityksien toimintaan ja miten ne ilmenevät yhteistyöyrityksien käytännöissä.

Yritystutkimuksissa ja yrityspalautteessa yrittäjät ovat arvioineet onnistumistaan kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa asteikolla 1-5 (1=erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin). Yritykset ovat myös vastanneet avoimeen kysymykseen siitä, miten kestävän matkailun periaatteet näkyvät yrityksen asiakkaille. Tutkimuksessa on käytössä kaikista tuoreimmat yrityksaineistot, jotka koskevat tutkimuksen kohteena olevien kansallispuistojen yhteistyöyrityksiä. Nämä yrityksaineistot on kerätty vuosilta 2017-2019. Vastausmäärät ja aineistojen keräysajat on esitetty alla olevassa taulukossa (taulukko 3).

Taulukko 3. Tutkimuksessa käytetty yrityksaineisto, sen keräysaika sekä vastausmäärät.

Kohde	Keräys- aika	Vastannei- den yritysten lukumäärä	Omaa onnistu- mistaan kestä- vän matkailun periaatteiden toteuttami- sessa arvioi- neet	Kestävän matkailun periaattei- den näky- mistä yrityk- sen asiak- kaille kuvail- leiden yritys- ten määrä
Uusi kansallis- puisto	2018-2019	62	55	21
Vanha kansal- lispuisto	2017-2018	34	32	23
Matkailukäy- tön kansallis- puisto	2019	123	113	79
Yhteensä		219 (100%)	200 (91%)	123 (56%)

Uuden kansallispuiston yritysaineisto on vuosilta 2018-2019. Kyselyyn on vastannut yhteensä 62 yritystä, joista 55 on arvioinut omaa onnistumistaan kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa. Yrityksistä vain 34% (21) on kuvaillut sitä, kuinka kestävän matkailun periaatteet näkyvät yrityksen asiakkaille.

Vanhan kansallispuiston yritysaineisto on vuosilta 2017-2018. Aineistossa on yhteensä 34 yrityksen vastaukset, joista 32 on arvioinut omaa onnistumistaan kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa ja 23 yritystä on kuvaillut sitä, kuinka kestävän matkailun periaatteet näkyvät yrityksen asiakkaille.

Matkailukäytön kansallispuiston yritysaineisto on kerätty vuonna 2019. Kyselyyn vastasi 123 yritystä, joista 113 on arvioinut omaa onnistumistaan kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa ja kaikista vastanneista kansallispuiston yhteistyöyrityksistä 64% on kuvaillut sitä, kuinka kestävän matkailun periaatteet näkyvät yrityksen asiakkaille.

Yritysaineistosta käsitellään yritysten avoimia vastauksia liittyen heidän kuvauksiinsa siitä, kuinka kestävän matkailun periaatteet näkyvät yrityksen asiakkaille. Tätä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysillä, jonka avulla vastaukset luokitellaan kuuden kestävän matkailun

periaatteiden muodostamaan kuuteen eri luokkaan. Sisällönanalyysissä tärkeässä asemassa on yrittäjien avoimissa vastauksissa käyttämät verbit sekä toimenpiteet, sillä tavoitteena on löytää aineistosta Shoven, Pantzarin ja Watsonin käytäntöteorian mukaisia erilaisia käytäntöjä. Yrityspalautteen kyselylomakkeen kysymyksen asettelu takia käytännön materiaali- ja kompetenssitason sisältö jää vajavaiseksi, mutta käytännön merkitystaso täydentyy jollain kuudesta kestävä matkailun periaatteesta. Käytännöt luokitellaan siis merkityksen perusteella kuuteen eri luokkaan. Näin saadaan selville se, minkälaisia käytäntöjä yrityksissä on kestävä matkailun periaatteiden toteuttamiseksi ja minkälaisen toiminnan yritykset kokevat olevan kestävä matkailun periaatteiden mukaisia. Luokittelun avulla pystytään myös selvittämään se, mitkä kestävä matkailun periaatteista toteutuvat yleisimmin yrityksissä. Luokittelu mahdollistaa aluekohtaisten erojen tunnistamisen yritysten toiminnassa sekä siinä, miten kestävä matkailun periaatteet käsitetään. Yrityksineistosta voidaan myös selvittää, minkälaisen käytäntöjen koetaan edistävän kestävä matkailun periaatteiden toteutumista.

Yritykset ovat arvioineet kestävä matkailun periaatteiden toteutumista yrityksensä toiminnassa numeraalisesti asteikolla 1-5. Peilaamalla toteutuneita käytäntöjä kansallispuistokohdattaiseen keskiarvoon voidaan todeta, mitkä käytännöt koetaan yrittäjien toimesta edistävän kestävä matkailun periaatteiden toteutumista parhaiten.

4.3 LAC -aineisto, kysely sekä haastattelut

Kolmannen työpaketin aineisto koostuu LAC -aineistosta sekä Metsähallituksen Luontopalveluiden henkilöstölle osoitetun kyselyn vastauksista sekä kyselyä täydentävistä haastatteluista. Tästä aineistokokonaisuudesta pyrin löytämään vastauksia kysymykseen: ”Minkälaisia alueellisia eroavaisuuksia tai eroja johtotason ja suorittavan tason toimijoiden näkemyksissä kestävä matkailun periaatteiden toteutumisesta on?”.

Metsähallitus seuraa kansallispuistojen luonnonsuojelun ja matkailun tavoitteiden yhteensovittamisen toimivuutta LAC-mittariston (Limits of Acceptable Change) avulla. Kyseinen menetelmä toimii siten, että jokaiselle kohteelle valitaan sopivimmat, luontomatkailun kestävyttä kuvastavat indikaattorit. Indikaattorit valitaan siten, että ne ovat luokiteltavissa kestävä matkailun periaatteiden mukaisesti ja jokaisen periaatteen toteutumisesta pyritään mittaamaan tasapuolisesti. Tavoitteena

Kestävyyden luokitus:

1 = Kokonaan
2 = Pääpiirteittäin
3 = Osittain

Kuvio 8 LAC-mittaristo todentaa kestävyden tason "liikennevaloin" (Metsähallitus, 2018b)

on valita sellaisia indikaattoreita, joita jo valmiiksi mitataan tai tilastoidaan Metsähallituksen toimesta. Valituille indikaattoreille asetetaan raja-arvot, jotka kuvaavat hyväksyttävän muutoksen määrää sekä tavoitetilä ja vuosi, jolloin tavoite tulisi saavuttaa. Kun raja-arvot ovat alittumassa tai ylittymässä, ryhdytään ennaltaehkäiseviin ja korjaaviin toimenpiteisiin. Indikaattoreilla pyritään todentamaan ekologiaa, sosiaalikulttuurisia sekä taloudellisia muutoksia, jotka ovat matkailukäytöstä johtuvia. Mittareiksi voi valikoitua esimerkiksi uhanalaisten lintujen pesintä alueella, taukopaikkojen kuluneisuus tai kävijöiden kokemukset. LAC-mittareiden arvot muunnetaan vielä vertailukelpoisiksi luvuiksi käyttämällä kestävyysluokittelua. Luokittelussa arvot 1-2 kuvaavat hyväksyttävää kestävyys-tasoa, kun taas arvot 4-5 tarkoittavat, että täytyy alkaa kestävyyttä edistäviin toimenpiteisiin. (Pulkkinen, 2011, s. 31; Lumijärvi, 2018).

Kaikissa kolmessa tutkimuksen kohteena olevassa kansallispuistossa on käytössä LAC-mittaristo. Käytössä olevia mittareita on yhteensä 89 kappaletta ja tässä tutkimuksessa käyttämäni seurantatiedot ovat vuosilta 2017-2019. Käsittelen LAC-aineistoa kolmella eri tavalla. Ensimmäisenä tarkastelen sitä, edustaako valitut mittarit tasaisesti kaikkia kuutta kestävän matkailun periaatetta. Seuraavaksi tarkastelen jokaisen kestävän matkailun periaatteen toteutumista LAC-mittariston uusimmista seurantatiedoista. Kolmanneksi muodostan LAC-mittariston tavoitteista kysymykset Metsähallituksen Luontopalveluiden henkilöstölle kohdistettuun puolistrukturoituun kyselyyn. Alla esittelen LAC-mittaristosta johdetut kysymykset sekä mittarit jokaisen kysymyksen taustalla (taulukko 4).

Taulukko 4. Kyselyn väittämät sekä LAC-mittarit, joista väittämät on johdettu

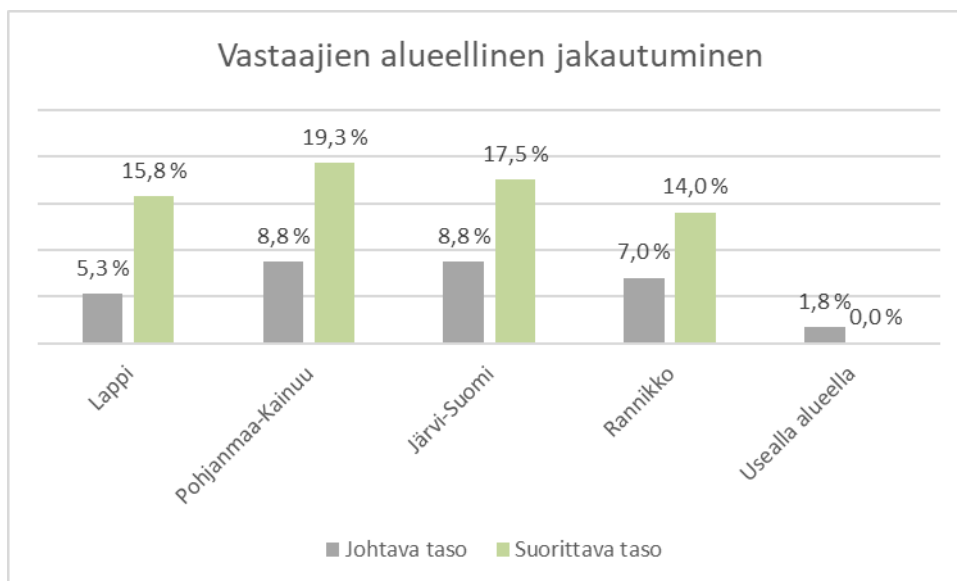
Kysymys	LAC-mittarit
Kannustan paikallisia vierailemaan kohteissa	Paikallisten ja lähialueelta saapuneiden prosentuaalinen osuus kävijämäärästä
Huomioin kestävyysmyös omilla työtötehtävissäni	Minimoimme ympäristön kuormituksen -mittareiden keskiarvo (mm. kävijöiden kokemus roskaisuudesta, polttopuun menekki jne.)
Viestin kohteiden luontoarvoista	Kävijöiden arvio luonnon kokemisen tärkeydestä
Työhöni sisältyy ympäristökasvatusta	Kävijöiden arvio kokemistaan häiriöistä kansallispuistossa, kävijöiden ennakkoodotusten täyttyminen, terveysindeksi
Viestin kohteiden kulttuuriperintöarvoista	Kävijöiden kokemus kulttuuriperintöön tutustumisen tärkeydestä

--	--

Puolistrukturoitu kysely on toteutettu Webropol -kyselytyökalulla sähköisesti. Toimitin kyselyn Metsähallituksen Luontopalveluiden henkilökunnalle, jotka työskentelevät suojelualueiden virkistyskäytön parissa. Kyselyllä pyritään selvittämään alueellisia sekä organisaatiotasolla ilmeneviä eroavaisuuksia tai yhteneväisyyksiä kestävän matkailun periaatteisiin liittyvissä käytännöissä. Tästä syystä kyselyssä selvitetään vastaajaan työnimike sekä luontopalvelualue, jolla henkilö pääsääntöisesti työskentelee.

Kyselyn puolistrukturoituja, sanallisia vastauksia analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Kyselyllä selvitetään henkilökunnan kestävän matkailun periaatteita edistävien käytäntöjen materiaali- sekä kompetenssitason sisältöä. Kyselyn strukturoitujen kysymysten vastauksia analysoidaan vertaamalla vastauksien numeraalisia arvoja eri luontopalvelualueiden välillä sekä eri organisaatiotasojen välillä.

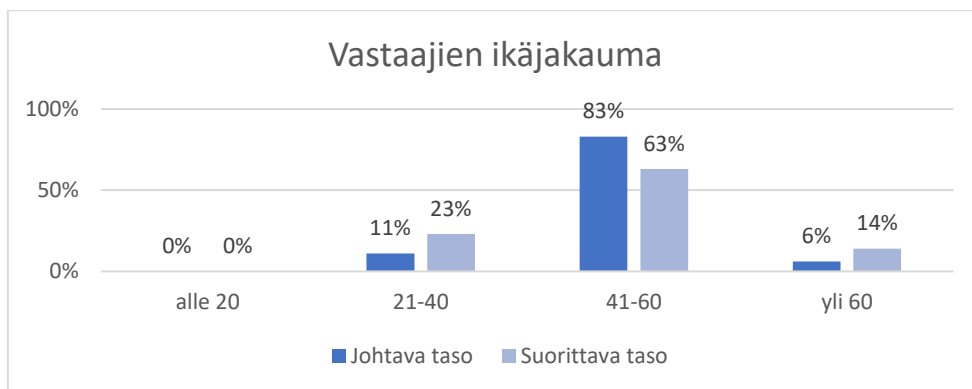
Kysely toimitettiin sähköpostitse postituslistalle, jossa on 305 vastaanottajaa. Postituslistalla on kaikki Metsähallituksen Luontopalveluiden työntekijät, jotka työskentelevät suojelualueiden virkistyskäytön parissa. Tämä tarkoittaa asiakaspalvelijoita, kansallispuistojen huoltajia, viestinnän työntekijöitä, puistonjohtajia ja niin edelleen. Kyselyyn vastausaikaa oli 20 päivää (8.6.-28.6.2020). Kyselyn avasi 145 henkilöä ja heistä kyselyyn vastasi 57 henkilöä. Näin ollen kyselyn kokonaisvastausprosentti on noin 19 %. Kyselyn avanneista henkilöistä kyselyyn vastasi noin 39 %. Kyselyyn vastasi henkilöitä tasaisesti jokaiselta neljältä puistoalueelta. Kyselyssä selvitettiin vastaajien työtehtäviä strukturoidulla kysymyksellä, jossa oli listattuna seuraavia työtehtäviä: asiakaspalvelu, viestintä, maastorakentaminen, palveluiden suunnittelu, sidosryhmäyhteistyö, esimiestehtävät ja strateginen johtaminen. Vastaajat on luokiteltu johtavaan ja suorittavaan organisaatiotasoon työtehtävien perusteella. Johtavalle tasolle luokiteltujen vastaajien työtehtäviin sisältyy esimiestehtäviä sekä strategista johtamista. Suorittavalle tasolle luokiteltujen vastaajien työtehtävät sisältävät asiakaspalvelua ja maastorakentamista. Muut työtehtävät jäivät tämän luokittelun ulkopuolelle, sillä esimerkiksi sidosryhmäyhteistyö ja viestintä ovat tasaisesti edustettuina molemmissa luokissa. Tämän työpaketin tavoitteena on selvittää eri organisaatiotasojen välillä olevia eroavaisuuksia, joten tästä syystä tiettyjen työtehtävien, jotka profiloituvat niin johtavaan kuin suorittavaankin tasoon, pois jättäminen tästä luokittelusta on perusteltua. Kyselyyn vastaajien alueellinen jakauma sekä organisaatiotasojakauma on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 9).



Kuvio 9 Kyselyn vastaajien alueellinen jakauma

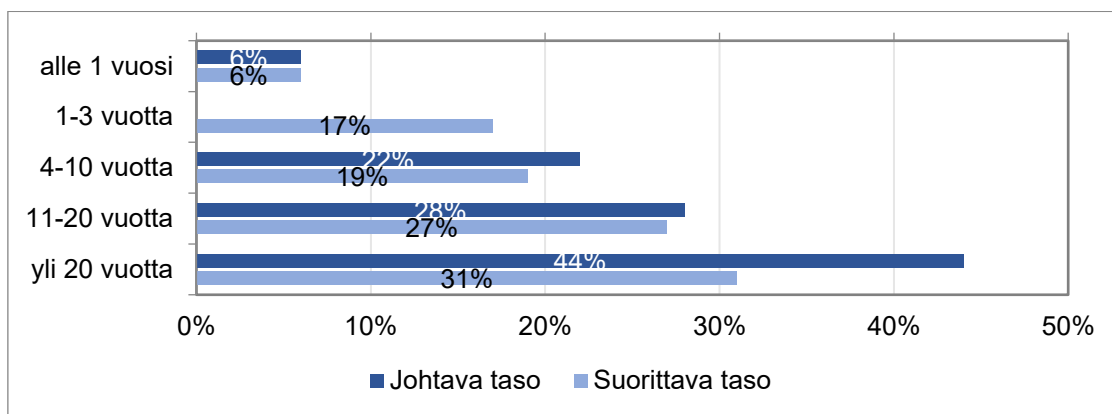
Kyselyn vastaajamäärän ollessa suhteellisen pieni, jouduin karsimaan analysointimenetelmistä aiemmin suunnitellun regressioanalyysin. Regressioanalyysin tarkoituksena oli selvittää, onko esimerkiksi vastaajien iällä, sukupuolella tai työkokemuksella vaikutusta siihen, kuinka kestävän matkailun periaatteet toteutuvat työntekijän käytännöissä. Koska regressioanalyysi jää pois tämän tutkimuksen menetelmistä, on myös kestävän matkailun periaatteita koskevien vastausten luokittelu iän, sukupuolen tai työkokemuksen perusteella tarpeetonta, mutta esittelen kuitenkin vastaajarakenteen myös näiden tekijöiden osalta.

Ikäjakauma on suhteellisen samanlainen niin johtavalla kuin suorittavallakin tasolla. 41-60-vuotiaita on eniten molemmissa ryhmissä, joskin johtavalla tasolla valtaosa työntekijöistä kuuluu tähän ikäluokkaan. Ikäjakauma on esitettyä tarkemmin alla olevassa kuviossa (kuvio 10). Johtavalla tasolla työskentelevistä 61% on miehiä ja 39% naisia. Suorittavalla tasolla jako miesten ja naisten välillä on tasaisempi, jaon ollessa 56% naisia ja 44% miehiä.



Kuvio 10 Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Johtavalla tasolla työskentelevillä henkilöillä on pääsääntöisesti pidempi työkokemus kuin suorittavalla tasolla työskentelevillä henkilöillä. Vastaajien työkokemus vastaajaryhmittäin on esitettyä tarkemmin alla olevassa kuviossa (kuvio 11).



Kuvio 11 Vastaajien jakautuminen johtavaan ja suorittavaan tasoon

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni tuloksia edeten samassa järjestyksessä kuin aineiston ja menetelmien esittelyn kanssa. Ensiksi esittelen hoito- ja käyttösuunnitelmien sisällönanalyysin tuloksia, sitten yritysaineiston sisällön analyysin tuloksia ja viimeisenä LAC-aineiston sekä kyselyn vastausten analysoinnin tuloksia.

5 STRATEGISTEN VALINTOJEN VAIKUTUKSET KÄYTÄNTÖIHIN

Tässä luvussa vastaan osatutkimuskysymykseen ”*minkälaista muutosta kestävän matkailun periaatteet ovat aikaansaaneet Luontopalveluiden käytäntöihin*”. Kysymykseen vastatakseni minun täytyi ensin selvittää, minkälaisia käytäntöjä Luontopalveluilla oli ennen kestävän matkailun periaatteiden käyttöönottoa ja niiden käyttöönoton jälkeen.

Tutkimuksen kohteena olevien kansallispuistojen hoito- ja käyttösuunnitelmista (HKS) olen tarkastellut niissä linjattuja tavoitteita ja tavoitteisiin tähtääviä toimenpiteitä. Aineistosta tulkitsemiä käytännöt olivat luokiteltavissa kuuteen eri luokkaan, jotka esittelen seuraavaksi.

Käytönohjauksen alle lukeutuu kaikki toiminta, jolla pyritään ohjaamaan kansallispuistojen kävijöitä ja toimintoja tietyille alueille, tiettyyn ajankohtaan tai rajoittamaan toimintaa tietyntylaiseksi. *Seuranta ja valvonta* pitää sisällään kansallispuistoon kohdistuvien muutoksien ja tapahtumien sekä toimenpiteiden vaikutusten seuraamisen sekä säädösten, määräysten ja sääntöjen noudattamisen valvonnan. Tässä luokittelussa *ennallistaminen ja kestäväointi* käytäntönä kokoaa alleen kaikki toimenpiteet, joilla korjataan jo tapahtuneita vahinkoja ja pyritään palauttamaan kohde takaisin alkuperäiseen tilaan tai toimenpiteitä, joilla pyritään estämään kulumisen ja minimalisoimaan ennallistamisen tarve. *Infrastruktuurin kehittämiseen* olen laskenut mukaan kaikki toimenpiteet, joilla pyritään kehittämään matkailijoille suoraan tai välillisesti osoitettua infrastruktuuria. *Viestintä ja opastus* pitää sisällään kaiken hoito- ja käyttösuunnitelmissa mainitun sisäisen ja ulkoisen matkailuun liittyvän viestinnän sekä opastukseen liittyvät toimenpiteet. *Sidosryhmäyhteistyö* -käytäntöön on kerätty sidosryhmäyhteistyöhön liittyvät toimenpiteet, joilla on suora tai välillinen vaikutus alueen matkailijoihin ja matkailukäyttöön.

Seuraavaksi esittelen analysoidusta aineistosta tekemiäni tulkintoja. Ensin kerron jokaisen tutkimuksen kohteena olevan kansallispuiston hoito- ja käyttösuunnitelmista tunnistamistani käytännöistä ja eroista uuden ja vanhan HKS:n käytäntöjen välillä. Lopuksi käsittelen havaitsemiani eroavaisuuksia kokonaisuutena ja pohdin sitä, voisiko näiden eroavaisuuksien taustalla olla kestävän matkailun periaatteiden käyttöönotto.

5.1 Uusi kansallispuisto

Uusi kansallispuisto on saanut kansallispuistostatuksen vasta kestävän matkailun periaatteiden käyttöönoton jälkeen. Tästä syystä muutosta hoito- ja käyttösuunnitelman käytännöissä tulee tarkastella kriittisesti. Iso osa muutoksista johtunee ennemmin lakisääteisistä

muutoksista alueen statuksen muututtua eikä kestävän matkailun periaatteiden käyttöön-
otosta. Muutoksia vanhan ja uuden hoito- ja käyttösuunnitelman käytäntöjen välillä on kui-
tenkin paljon ja niitä käsitellään seuraavaksi. Alla olevaan taulukkoon on koottuna aineis-
toissa havaitut muutokset ja aineistosta tunnistettuja käytäntöjä on avattu enemmän taulukon
jälkeen (taulukko 5).

Taulukko 5. Uuden kansallispuiston HKS:en käytännöissä havaitut muutokset

Toimenpide	Muuttunut/Korvaantu- nut/ Hävinnyt/Uusi käytäntö	M= merkitys K= kompetenssi, tieto/taito A= asiat, materia
Metsätalouden harjoitta- minen	Hävinnyt	Metsätalous loppunut alueella kansallispuis- tostatuksen myötä.
Kävijöiden ohjaus	Muuttunut	M= kestävyiden merkitys kasvanut K= jokamiehen oikeudet -> järjestyssääntö A= viestinnän uudet kanavat ja uusi tapa hyö- dyntää viestintää kävijöiden ohjauksessa
Käytönohjauksen suun- nittelu	Muuttunut	M= kestävyiden merkitys kasvanut K= osallistavat menetelmät, sidosryhmätai- dot
Kulumisen seuranta	Korvaantunut	M= matkailun vaikutuksia alueeseen seura- taan ekologisten, kulttuuristen ja taloudellisten vaikutusten näkökulmasta. Seurannan ta- voitteena todentaa kestävän matkailun peri- aatteiden toteutuminen K= käyttöön otettu LAC-menetelmä. Kulu- misen ehkäisemiseksi tehtävät ratkaisut muuttuneet.
Kulttuuriperintökohteiden kunnon seuranta	Uusi käytäntö	M= kulttuuriperinnön säilyttämisen merkitys kasvanut K= seurantamenetelmät
Maastoliikenteen val- vonta	Uusi käytäntö	M= luonnonsuojelu
Retkeilyinfrastruktuurin kehittäminen	Muuttunut	M= tarvelähtöistä kehittämistä, mahdollista lisätä/vähentää infraa. Saavutettavuuden merkitys kasvanut. K= retkeilyinfran inventoinnit, käyttäjäkoke- mukset A= rakenteet, reitit, opasteet
Viestintä ja opastus	Muuttunut	M= ympäristökasvatuksen rooli kasvanut, tiedon saavutettavuus K= sähköisten jakelukanavien käyttäminen A= sähköiset jakelukanavat
Järjestyssäännöstä vies- timinen	Uusi käytäntö	M= järjestyssäännöistä viestiminen alueen kestävän käytön edistämiseksi A= perinteiset ja sähköiset jakelukanavat, maasto-opasteet

Sidosryhmäyhteistyö	Muuttunut	M= yritystoiminta kestävämmäksi kansallispuistossa A= yhteistyösopimukset toiminnan edellytyksenä, velvoittavat kestävän matkailun periaatteiden mukaiseen toimintaan
---------------------	-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Käytönohjauksessa on tapahtunut suuria muutoksia vanhan ja uuden hoito- ja käyttösuunnitelman välillä. Molemmissa HKS:ssa on jaettu alue kahteen eri vyöhykkeeseen. Molempiin vyöhykkeisiin kuului vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa metsätaloutta sekä jokamiehen oikeudella tapahtuvaa liikkumista. Virkistyskäyttövyöhykkeelle oli rajattu lisäksi palveluosa, jonne matkailua palvelevat rakenteet ohjattiin ja tämä alue oli varattu pääsääntöisesti matkailun yritystoiminnalle. Vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa on kuvattu tarkkaan metsätalouskäytön periaatteet ja toimenpiteet ja ne vallitsevat myös vyöhykejakoja kuvauksia.

Kansallispuistostatuksen myötä metsätalous alueella on lakannut kokonaan. Nykyään syrjävyöhykettä pyritään säilyttämään rauhallisena ja erämaisena ja vanhasta HKS:sta poiketen, matkailun ohjelmapalvelutoimintaa ohjataan syrjävyöhykkeelle. Toinen vyöhyke on nimetty retkeily- ja luontomatkailuvyöhykkeeksi ja kyseisellä vyöhykkeellä sijaitsee lähes kaikki koko alueen palveluvarustuksesta. Tälle vyöhykkeelle ohjataan matkailun yritystoiminnan ulkopuolelle rajautuvia, itsenäisesti retkeileviä kävijöitä. Käytönohjaukseen otetaan mukaan myös sidosryhmät suunnittelemalla alueen käyttöä osallistavin menetelmin.

Kävijöiden ohjauksessa on tapahtunut myös merkittäviä muutoksia. Aiemmin alueella kävijöiden liikkuminen oli hyvinkin vapaata, jokamiehenoikeuksiin perustuvaa liikkumista. Myös matkailun liiketoiminta katsottiin jokamiehenoikeuksiin kuuluvaksi, tosin Metsähallituksen retkeilyrakenteiden hyödyntäminen edellytti yhteistyösopimusta. Kävijöiden ohjaimista tehtiin rajoittamalla vapaata leiriytymisaluetta niin, että yritysvetoisesti toimivien leirintäalueiden läheisyyteen ei saanut leiriytyä maastossa. Uuden hoito- ja käyttösuunnitelman mukaan kävijöitä pyritään ohjaamaan muun muassa viestinnän ja opastuksen avulla esimerkiksi ruuhkaisuuden välttämiseksi. Yritystoimintaa eli asiakkaita ja yksittäisiä kävijöitä ohjataan eri alueille. Matkailun yritystoimintaa ohjataan sopimuksin kestävän matkailun periaatteiden mukaisesti. Ennen kävijöiden toimintaa ja alueella harjoitettavia aktiviteetteja ohjasi jokamiehenoikeudet, nyt kansallispuiston järjestyssääntö.

Vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa ei juuri oteta kantaa *seurantaan tai valvontaan*. Siinä todetaan, että henkilöstö hoitaa alueen valvontaa oman työnsä ohella. Vaikka HKS:ssa

ei oteta kantaa valvontaan, niin siinä kuitenkin mainitaan erätarkastajien laativan vuosittaisen valvontasuunnitelman. Seurannasta on yksi maininta, joka liittyy maaston kulumisen jatkuvaan seurantaan ja sen perusteella tehtävien, kulkua ohjaavien rakenteiden luomiseen. Uudessa HKS:ssa seuranta ja valvonta ovat esillä moniulotteisesti. Erävalvonta valvoo maastoliikennettä ja kala- ja riistalajien kestävää ja luvallista hyödyntämistä. Matkailun vaikutuksia alueeseen seurataan LAC-menetelmällä, mikä sisältää ekologisen, kulttuurisen ja taloudellisen näkökulman. Kulttuuriperintökohteiden kuntoa seurataan säännöllisesti.

Ennallistaminen ja kestäväointi on vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa hyvin vähällä huomiolla. Metsätalouteen liittyviä ennallistamistoimia on kuvattu osittain tarkastikin, mutta mahdolliseen matkailukäytöstä johtuvaan ennallistamistarpeeseen ei ole minkäänlaisia linjauksia. Mahdollisen kulumisen korjaamiseen liittyvissä linjauksissa on myös eroja. Vanhassa HKS:ssa kulumista pyrittiin vähentämään ohjaamalla kulkua, kun taas uudessa HKS:ssa kulumista pyritään vähentämään kestäväimällä reittejä.

Retkeilyinfrastruktuurin kehittäminen on molemmissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa määriteltä tarvelähtöiseksi ja kestävyys on kehittämistä ohjaava arvo. Erojakin löytyy, sillä aiemmin palveluvarustusta pääsääntöisesti korjattiin ja pidettiin yllä, kun taas nykyinen HKS mahdollistaa myös uusien rakenteiden tekemisen. Vanhassa HKS:ssa ei oteta tarkemmin kantaa palveluvarustuksen kehittämiseen, sillä tarkemmat suunnitelmat siitä on tehty vuosittaisessa toimenpidesuunnitelmassa. Uudessa HKS:ssa nousee esille myös saavutettavuuden kasvanut merkitys.

Viestintä ja opastus käytäntönä on muuttunut sekä merkitykseltään että aineellisesta näkökulmasta. Vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa on kuvattu viestintää ja opastusta hyvin suppeasti ja siinä korostuu alueen markkinointi sekä perinteinen viestintä esimerkiksi esittein. Uudessa HKS:ssa nostetaan esille myös sähköisiä viestintäkanavia ja viestien sekä opastuksen ympäristökasvatuksellista roolia. Alueen uuden statuksen myötä alueelle on tehty myös uusi järjestyssääntö, jonka viestiminen kävijöille korostuu viestintään liittyvissä linjauksissa. Vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa tuotiin kuitenkin esille esimerkiksi jätehuoltoon liittyvistä säännöistä viestiminen.

Sidosryhmäyhteistyön yhdeksi tavoitteeksi on määriteltä molemmissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa alueen matkailupalveluiden kehittäminen, tosin nykyisessä HKS:ssa palveluiden kehittäminen liittyy vahvasti esteettömien palveluketjujen luomiseen. Nykyinen HKS on tiukempi alueella toimivien yritysten sopimuskäytännöistä ja siinä onkin linjattu, että kaikilla

kansallispuistossa toimivilla yrityksillä tulee olla voimassa oleva yhteistyösopimus, jonka myötä yrityksen sitoutuvat kestävän matkailun periaatteisiin.

5.2 Vanha kansallispuisto

Tällä kansallispuistolla on ehtinyt olla useampia hoito- ja käyttösuunnitelmia. Analyysia varten aineistoksi olen valinnut vuonna 2005 julkaistun hoito- ja käyttösuunnitelman sekä 12 vuotta sen jälkeen julkaistun, uusimman hoito- ja käyttösuunnitelman. Vaikka kestävän matkailun periaatteet on otettu käyttöön vuotta ennen vanhemman HKS:n julkaisua, on kyseinen HKS prosessi käynnistetty jo vuonna 2001 ja luonnos valmistui vuonna 2002. Seuraavaksi nostan esille hoito- ja käyttösuunnitelmista esille nousseita muutoksia käytännöissä (taulukko 6).

Taulukko 6. Vanhan kansallispuiston HKS:en käytännöissä havaitut muutokset

Toimenpide	Muuttunut/Korvaantunut/ Hävinnyt/Uusi käytäntö	M= merkitys K= kompetenssi, tieto/taito A= asiat, materia
Käytönohjaus vyöhyke- jaoiin	Muuttunut	M= matkailukäytön kohdentaminen tarkemmin suojeluarvojen säilyttämiseksi A= kaksijakoisesta kolmijakoiseksi, viestintämateriaali ja muu materiaali käytön ohjaamiseksi
Aktiviteettiperusteinen käytönohjaus	Muuttunut	M= luonnonsuojelullisten arvojen merkitys kasvanut K= tutkimustieto maaston kulumisesta ja kestävyden rajoista, kestäväintiosaaminen A= reittilinjaukset, opasteet, viestintämateriaalit
Valvonta	Muuttunut	M= valvonnan tarve on kasvanut, alueen suojelun merkitys kasvanut K= järjestyssäännön, kansallispuistolain sekä jokamiehenoikeuksien tunteminen
Opastus maastossa	Uusi käytäntö	M= rooli muuttunut valvojasta opastajaksi A= henkilöresursseja käytetään myös maastossa tapahtuvaan opastukseen
Maisematason ennallistaminen	Uusi käytäntö	M= maisema-arvojen säilyttäminen, maiseman merkitys kasvanut K= ennallistamisosaaminen maisemata-solla
Palvelurakenteiden yllä- pitäminen	Muuttunut	M= pääpaino olemassa olevan infran ylläpitämisessä. Kestävän toteutuksen merkitys laskenut, sidosryhmänäkökulman merkitys kasvanut

Sidosryhmien osallistaminen viestintään	Uusi käytäntö	M= kansallispuiston ydinviestit yhtenäisiä kaikkien sidosryhmien osalta. Sidosryhmien merkitys viestijänä kasvanut. K= sidosryhmäosaaminen, sidosryhmien perehdyttäminen ja sitouttaminen A= viestintäohjeet
Tuotekehittely sidosryhmille	Uusi käytäntö	M= sidosryhmäyhteistyön merkitys kasvanut K= tuotteistamisosaaminen, sidosryhmäosaaminen

Käytönohjauksessa on tapahtunut paljon muutoksia. Vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa kansallispuisto on jaettu kahteen osaan: luonto- ja kulttuurivyöhykkeeseen. Suojeluosaa ei siis ole ollut, mutta HKS:ssa on määritelty, että molemmille vyöhykkeille mahdollista tehdä määräaikaista tai pysyviä liikkumisenrajoituksia. Uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa alueiden käyttöä ohjaavia vyöhykkeitä on kolme: retkeily- ja luontomatkailuvyöhyke, syrjävyöhyke sekä rajoitusvyöhyke. Käytönohjaus on muutenkin tarkentunut vastaamaan kasvavien kävijämäärien tarvetta. Vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa rajoitusvyöhykkeen puuttuminen tarkoitti sitä, että koko puisto oli matkailukäyttöön tarkoitettua. Matkailijoita pyrittiin ohjaamaan opastamalla heitä pysymään merkityillä reiteillä. Uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa rajoitetaan liikkumista rajoitusvyöhykkeellä ja syrjävyöhykkeelle ei ohjata matkailijoita, mutta siellä on kuitenkin sallittu jokamiehen oikeuksiin perustuva liikkuminen. Käytönohjausta on myös tarkennettu aktiviteettikohtaisesti esimerkiksi maastopyöräilyn, ratsastuksen, kiipeilyn ja erilaisten urheilutapahtumien osalta.

Seurantaan ja valvontaan ei juurikaan oteta kantaa vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa vaan siinä mainitaan, että tarkemmat valvontatoimet suunnitellaan yhdessä viranomaisten kanssa. Uudessa HKS:ssa on määritelty se, miten kävijäseuranta toteutetaan sekä vastuuta valvonnasta on jaettu Metsähallituksen henkilökunnalle. Seurannan lisäksi Metsähallituksen henkilökunta opastaa järjestyssääntöjen mukaiseen toimintaan maastossa.

Ennallistamisen ja kestävännäön osalta muutokset ovat vähäisiä. Molemmissa HKS:ssa on tavoitteena tehdä reiteistä mahdollisimman kestäviä, jotta ennallistamistoille olisi mahdollisimman vähän tarvetta. Vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa on maininta siitä, että ennallistamista varten vaaditaan erillinen, pitkän aikavälin suunnitelma. Uutena käytäntönä kuitenkin on maisematason ennallistaminen ja kaikkiin toimenpiteisiin liittyvä maisemaviointi maisematason ennallistamisen tarpeen minimoimiseksi.

Vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa on otettu kantaa *retkeilyinfrastruktuurin kehittämiseen* tarkasti. Linjauksia on muun muassa siitä, että palvelurakenteet tulee toteuttaa mahdollisimman kestävästi ja laadukkaita sekä paikallisia materiaaleja hyödyntäen. Uusien reittilinjauksien vaatimuksena on reittien kestäväntä. Uudessa HKS:ssa on havaittavissa muutoksia näissä käytännöissä. Ensimmäiseksi nostan esille sen, että palvelurakenteet ja retkeilyinfrastruktuuri todetaan siinä riittäviksi ja että toimenpiteiden painopiste on olemassa olevien reittien ja rakenteiden ylläpitämisessä. Toiseksi uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa mainitaan, että palvelurakenteita ylläpidetään ja parannetaan luontomatkailun edellytyksien vahvistamiseksi.

Ympäristökasvatuksella on merkittävä painoarvo molempien hoito- ja käyttösuunnitelman linjauksissa koskien *viestintää ja opastusta*. Eroakin näistä käytännöistä kuitenkin löytyy. Vanhan HKS:n mukaan kestävä matkailukäytön tavoitteista sekä vaikutuksista viestitään kävijöille. Uudessa HKS:ssa viestinnällä ja opastuksella pyritään tuomaan esille kansallispuistossa tehtyjen tutkimusten tuloksia. Uutena käytäntönä nousee esille sidosryhmien osallistaminen kansallispuistoviestintään. Tämän käytännön tavoitteena on yhdenmukaistaa kansallispuiston ulkoisen viestinnän tavoitteita sekä itse viestejä.

Uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa on edeltäjänsä verrattuna linjattu tarkemmin *sidosryhmäyhteistyön* tavoitteet. Sidosryhmäyhteistyön voisi siis sanoa olevan tavoitteellisempaa kuin aiemmin. Sidosryhmien sitouttaminen kestävä matkailun periaatteisiin mainitaan molemmissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa, mutta uudemmassa on linjattu, että myös kansallispuistoon profiloituvat yritykset sitoutetaan kyseisiin periaatteisiin yhteistyösopimuksella. Vanhemmassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa linjattiin, että vain kansallispuiston alueella toimivat yritykset kuuluvat yhteistyösopimuksien piiriin. Suurimpana eroavaisuutena näiden kahden HKS:n välillä sidosryhmäyhteistyön käytäntöjen osalta on uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa mainittu, Metsähallituksen toimesta tehtävä tuotekehittely. Tuotekehittelyn päävastuu on kuitenkin linjattu yhteistyöyrityksille.

5.3 Matkailukäytön kansallispuisto

Matkailukäytön kansallispuiston vanhan ja uuden hoito- ja käyttösuunnitelman välissä on vierähtänyt kymmenen vuotta, ja tuona aikana Metsähallitus on ottanut käyttöön kestävä matkailun periaatteet. Tarkastelemalla hoito- ja käyttösuunnitelmissa esille nousevia käytäntöjä ja niiden materiaalista, merkityksellistä ja kompetenssitason ulottuvuutta, on

mahdollista havaita yhteneväisyyksiä, mutta myös käytännöissä tapahtuneita muutoksia. Seuraavaksi nostan esille vanhan ja uuden hoito- ja käyttösuunnitelman käytäntöjä sekä niissä olevia eroavaisuuksia (taulukko 7).

Taulukko 7. *Matkailukäytön kansallispuiston HKS:en käytännöissä havaitut muutokset*

Toimenpide	Muuttunut/Korvaantunut/ Hävinnyt/Uusi käytäntö	M= merkitys K= kompetenssi, tieto/taito A= asiat, materia
Strateginen maankäyttö	Muuttunut	M= kulttuuriperinnön arvostus kasvanut K= seurantatietojen tuoma ymmärrys eri maankäyttötapojen vaikutuksista A= vyöhykejako päivittynyt, uusi vyöhyke
Kävijöiden ohjaus	Muuttunut	M= sosiaalisen kestävyuden merkitys kasvanut. Pyritään vähentämään konflikteja yrityksien asiakkaiden ja kävijöiden välillä A= retkeilyinfran jakaminen kahdelle eri kohderyhmälle
Liikkumismuotojen rajoittaminen	Muuttunut	M= ekologisen kestävyuden merkitys kasvanut K= lisääntynyt tieto eri liikkumismuotojen vaikutuksesta maastoon
Ennallistaminen	Muuttunut	M= luonnontilan alenemien ja kulumisvaurioiden korjaamisen tärkeys luonnonarvojen säilymiseksi kasvanut K= seuranta, inventoinnit ja ennallistamisaaminen
Esteettömän palveluvarustuksen rakentaminen	Uusi käytäntö	M= saavutettavuuden ja sosiaalisen kestävyuden merkitys kasvanut K= esteettömien reittien ja kohteiden suunnittelu ja rakentaminen A= uudet palvelurakenteet
Palveluvarustuksen kehittäminen	Muuttunut	M= sidosryhmien tarpeiden huomioiminen, sosiaalisen kestävyuden merkitys kasvanut K= sidosryhmäyhteistyö, tarpeiden yhteensovittaminen
Viestintämateriaalin tuottaminen yhteistyöyrityksille	Uusi käytäntö	M= sidosryhmien osallistaminen kävijöiden/asiakkaiden ympäristökasvatukseen K= sidosryhmäyhteistyö, monikäyttöisen materiaalin tuottaminen A= esitteet, opasteet ja muu sidosryhmille hyödyllinen materiaali
Sidosryhmäyhteistyö	Muuttunut	M= maanomistajan rooli vahvistunut ja käyttäjiltä vaatiminen lisääntynyt K= sidosryhmäyhteistyö

		A= yhteistyösopimukset toiminnan edellytyksenä, velvoittavat kestävän matkailun periaatteiden mukaiseen toimintaan
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Käytönohjauksessa on havaittavissa paljon yhteneväisyyksiä vanhan ja uuden HKS:n välillä. Käytönohjauksen yhtenä tavoitteena on mainittu jo vanhassa HKS:ssa kestävän matkailun edistäminen ja uudessa HKS:ssa mainitaan kestävän matkailun periaatteet yhteistyöyrityksien luontomatkailutoimintaa ohjaavina arvoina. Alueen vyöhykejako on päivittynyt kokonaan ja syrjä- sekä virkistysvyöhykkeen lisäksi alueelle on rajattu kulttuurivyöhyke. Kävijöiden ohjauksessa on pyritty ohjaamaan kävijät pääsääntöisesti virkistysvyöhykkeelle. Isoin muutos käytönohjauksessa on havaittavissa siinä, että yritystoimintaa ja muita käyttäjiä pyritään ohjaamaan eri kohteisiin. Molemmissa HKS:ssa korostettiin lihasvoimin tapahtuvan liikkumisen tukemista virkistysvyöhykkeellä, mutta uudessa HKS:ssa linjataan muun muassa maastopyöräilyn ja ratsastuksen ohjaamisesta kansallispuiston ulkopuolelle.

Seurannassa ja valvonnassa ei ole juurikaan tapahtunut muutoksia vanhan ja uuden HKS:n välillä. Molemmissa todetaan, että seuranta tehdään kävijä- ja yritystutkimuksin, luontoinventoinnein sekä kävijämäärälaskennoin. Uudessa HKS:ssa ei ole mainintaa LAC-menettelystä, joka ei todennäköisesti ole ollut vielä käytössä hoito- ja käyttösuunnitelman laatimisen yhteydessä.

Ennallistamisen osalta on havaittavissa muutoksia. Vanhassa HKS:ssa ennallistamistoimet määriteltiin koskemaan alueita, joiden luonnontilaisuus pyritään palauttamaan. Myös matkailukeskittymien polkujen ennallistamisesta pinnoitteella on maininta. Uudessa HKS:ssa ennallistamistoimet korostuvat niin mikro- kuin makrotasolla. Maisemavaurioiden osalta on linjattu, että ne ennallistetaan. Tämä on mielestäni vahva linjaus, sillä ennallistaminen suoritetaan muuttuvista tekijöistä huolimatta. Myös matkailukäytön aiheuttamat luonnontilan alenemat ja kulumisvauriot korjataan. Molemmissa HKS:ssa oli ennallistamisen yhteydessä mainintoja reittien kestäväinnistä, jolla pyritään ennaltaehkäisemään vaurioiden syntyä.

Infrastruktuurin kehittämiseen liittyviä linjauksia tarkastellessa vanhassa HKS:ssa nousee esille se, että olemassa olevia palvelurakenteita kunnostetaan, kehitetään turvallisemmiksi ja kestävämmiksi sekä ylläpidetään, mutta uusia palvelurakenteita ei tehdä. Uudessa HKS:ssa taas on linjauksia uuden palveluvarustuksen rakentamisesta ja muun muassa esteettömyys ja saavutettavuus on huomioitu näissä linjauksissa. Kestävän matkailun periaatteet on

mainittu kehittämistä ohjaavina arvoina. Luontomatkailuyrittäjien tarpeet ovat myös mukana uusissa, palveluvarustuksen kehittämistä koskevissa linjauksissa.

Viestintä ja opastus ei käytäntönä ole muuttunut merkitykseltään paljoakaan. Niin uudessa kuin vanhassakin hoito- ja käyttösuunnitelmassa kiinnitetään huomiota viestinnän ja opastuksen saavutettavuuteen muun muassa monipuolisten jakelukanavien sekä kieliversioiden myötä. Myös matkailun vaikutuksista viestiminen on mainittu molemmissa. Uudessa HKS:ssa on linjattu opastuksen noudattavan kestävän matkailun periaatteita. Isoin muutos on tapahtunut sidosryhmäyhteistyössä viestinnän ja opastuksen osalta. Viestintä- ja opastusmateriaalia tuotetaan luontomatkailuyrittäjien käyttöön sopivaksi ja yrityksiä koulutetaan hyödyntämään näitä materiaaleja.

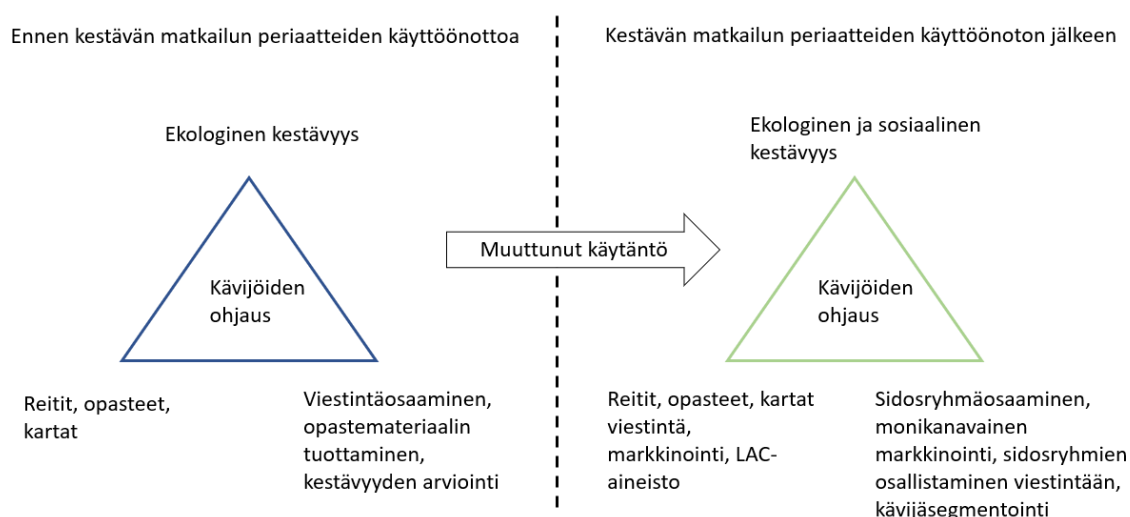
Sidosryhmäyhteistyötä koskevissa linjauksissa on huomattavissa muutosta varsinkin sen osalta, kuinka paljon kansallispuistossa toimivia yrityksiä kohtaan asetetaan vaatimuksia. Vanhassa HKS:ssa käytetään paljon ilmaisua ”pyritään” kun taas uudessa HKS:ssa tällaisia ilmaisuja ei ole. Vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa todetaan myös, että pyritään autamaan yrityksiä sopeutumaan kansallispuistoon, kun taas uudessa HKS:ssa linjaus on tiukempi: yhteistyöyritykset veloitetaan toimimaan kestävän matkailun periaatteiden mukaisesti. Aiemmin yhteistyöyrityksiltä toivottu asiakkaiden ympäristökasvatus on keskittynyt enimmäkseen maastossa toimimiseen esimerkiksi nimenomaan ekologisen kestävyyskannalta. Nyt yhteistyöyrityksiä koulutetaan ja heille tarjotaan materiaalia laaja-alaisemman ympäristökasvatuksen toteuttamiseksi.

5.4 Yhteenveto kestävän matkailun periaatteiden käyttöönoton vaikutuksista käytäntöihin

Aiemmin käsittelin tutkimuksen kohteena olevien, kolmen eri kansallispuiston hoito- ja käyttösuunnitelmien käytännöissä tapahtuneita muutoksia kahden eri ajanjakson välillä. Tässä alaluvussa tarkastelen havaitsemiani muutoksia tarkemmin ja tutkin, ovatko muutokset linjassa kestävän matkailun periaatteiden kanssa. Lähtöoletuksena minulla on se, että mitä paremmin muutokset ovat linjassa kestävän matkailun periaatteiden kanssa, sitä enemmän voidaan olettaa kyseisillä periaatteilla olevan vaikutusta tapahtuneisiin muutoksiin.

Käytönohjauksen käytännöissä on tapahtunut paljon muutoksia, joiden taustalla on useita eri vaikuttajia. Kestävän matkailun periaatteet on mainittu jokaisessa uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa käytönohjaukseen vaikuttavana arvona. Tämä näkyy muuttuneissa

käytännöissä muun muassa niin, että ekologisen ja sosiaalisen kestävyys merkitys on kasvanut. Ensimmäinen kestävä matkailun periaate ”*Tuemme kohteiden arvojen säilymistä ja edistämme niiden suojelua*” (Metsähallitus, 2016b) pitää sisällään alakohdan, jonka mukaan periaatteen toteutumista edistää se, että käyttöä ohjataan kysynnän ja kohteen luonteen mukaan. Viidennen kestävä matkailun periaatteen ”*Edistämme paikallistaloudellista kasvua ja työpaikkojen luomista*” (Metsähallitus, 2016b) alakohdassa sitoudutaan tarjoamaan tietoa kohteista ja palveluista kiinnostavassa muodossa ja monikanavaisesti. Alla olevassa kuviossa (kuvio 12) on esitelty käytönohjaukseen kuuluvassa käytännössä, kävijöiden ohjauksessa tapahtunutta muutosta yleisellä tasolla tutkimuksen kohteena olevissa kansallispuistoissa.



Kuvio 12 Kävijöiden ohjaus -käytännössä tapahtunut muutos

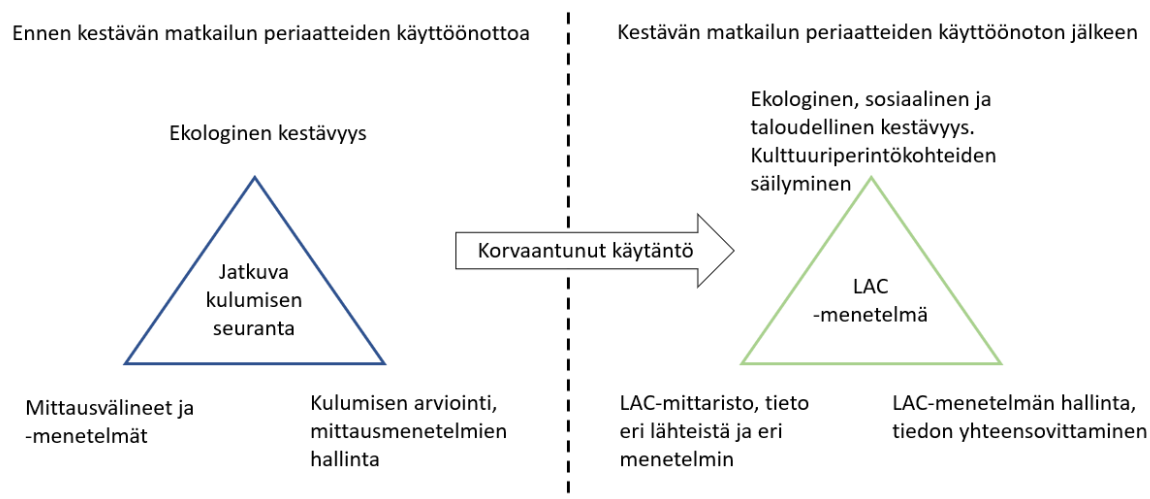
Kävijöiden ohjaus käytäntönä on muuttunut niin merkityksen, kompetenssin kuin materiaalinkin tasolla. Kävijöiden ohjauksen merkitys aiemmissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa oli ennen kaikkea ekologisessa kestävydessä sekä luonnonsuojelussa. Näiden lisäksi myös turvallisuus oli ja on yksi kävijöiden ohjauksen syy. Sosiaalisen kestävyys merkityksen kasvu on havaittavissa esimerkiksi siitä, että kävijöitä on jaettu segmentteihin asiakastyypin tai aktiviteetin perusteella ja eri segmenttejä ohjataan eri alueille ja reiteille. Ekologista ja sosiaalista kestävyttä edistävien ratkaisujen tueksi on käytettävissä enemmän tietoa kuin aiemmin. Esimerkiksi LAC-aineistojen hyödyntäminen käytönohjauksessa on mainittu kahdessa uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa.

Viestinnän rooli kävijöiden ohjauksessa on kasvanut. Siinä missä kävijöiden ohjauksen keinoiksi mainittiin ennen olemassa olevat reitit, opasteet ja karttamateriaalit, uusissa hoito- ja

käyttösuunnitelmissa korostetaan monikanavaista viestintää sekä sidosryhmien sitouttamista samojen viestien välittämiseen asiakkaille. Yhdessä uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa nostettiin esille myös kävijäpaineen jakamista ruuhkaisilta kohteilta vähemmän käydyille kohteille markkinoinnin avulla. Sidosryhmien osallistaminen käytönohjauksen suunnitteluun on lisääntynyt ja osallistettavia tahoja on mainittu enemmän uusissa kuin vanhoissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa. Kolmannen kestävän matkailun periaatteen ”*Vahvistamme paikallisuutta*” (Metsähallitus, 2016b) alakohdassa on maininta yhteistyössä toimimisesta sekä mahdollisuuden tarjoamisesta kohteiden kehittämiseen paikallisille. Tässä ei kuitenkaan ole erikseen määritely, tarkoitetaanko paikallisilla myös yrityksiä.

Täytyy huomioida se, että kestävän matkailun periaatteet ovat linjassa myös joidenkin yleisten trendien ja muutosten kanssa. Tällöin on vaikeaa tehdä johtopäätöksiä siitä, vastaavatko käytännöissä tapahtuneet muutokset uusiin tarpeisiin vai onko muutoksen taustalla kestävän matkailun periaatteiden käyttöönotto. Esimerkiksi kasvaneet käyntimäärät ovat vaikuttaneet kansallispuistojen käytönohjaukseen muun muassa yöhykejaon päivittämistarpeen muodossa. Käytönohjauksessa tapahtuneissa muutoksissa on havaittavissa myös digitalisaation vaikutuksia, varsinkin uusien viestintäkanavien ja -tapojen hyödyntämisessä osana kävijöiden ohjausta.

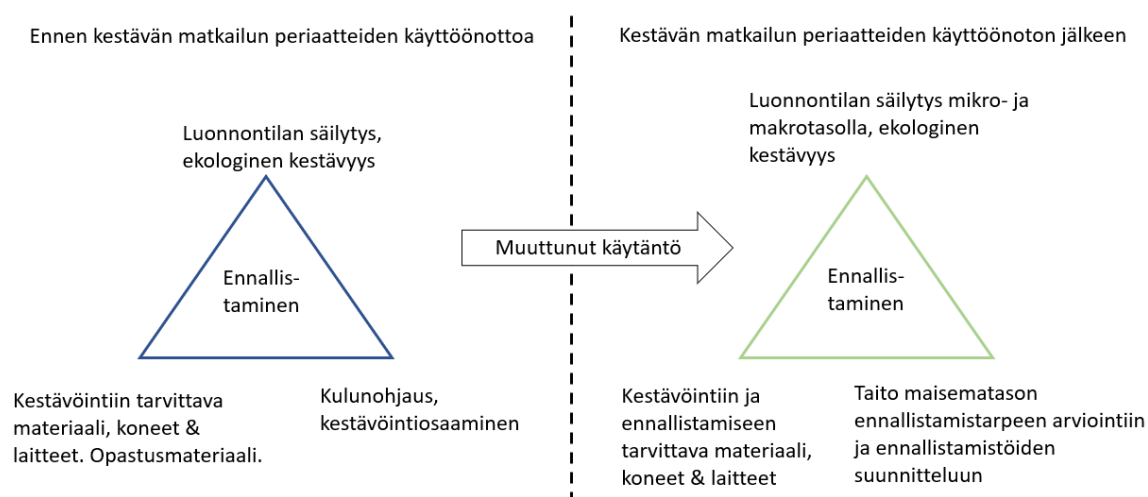
Seurannan ja valvonnan osalta on paljon eroavaisuuksia eri tutkimuksen kohteena olevien kansallispuistojen välillä. Yhteisenä nimittäjänä on se, että seurannan ja valvonnan tarve on kasvanut ja kasvaneeseen tarpeeseen pyritään uusissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa vastaamaan. Kaikissa kolmessa kansallispuistossa on otettu käyttöön LAC-menetelmä, joka on korvannut muut maaston kuluneisuuteen liittyvät seurannat. Tätä käytännön korvaantumista esittelen tarkemmin alla olevassa kuviossa 13.



Kuvio 13 Kulumisen seuranta -käytäntö on korvaantunut kattavammalla LAC-menetelmällä

LAC-menetelmä seuraa luontomatkailun kestävyyttä kansallispuistossa huomattavasti laajalaisemmin kuin vanhoissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa esitetyt menetelmät. Kompetensitasolla tämä muutos vaatii osaamista aiempaa kattavamman tiedon käsittelyyn sekä tällä tiedolla johtamiseen. Kaikkien kolmen kansallispuiston osalta oli myös huomattavissa kulttuuriperinnön suojelun ja seurannan merkityksen kasvu. Uusissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa on linjattu hyvinkin tarkasti kulttuuriperintökohteiden kunnon seurannasta, kulumisen estämisestä sekä ennallistamisesta ja ennallistamisessa käytettävistä menetelmistä. Tällaisia linjauksia ei vanhoista hoito- ja käyttösuunnitelmista juurikaan löytynyt.

Ennallistamisen ja kestäväinnin osalta suurin muutos on tapahtunut maisematason merkityksen kasvussa ennallistamisessa ja kulumisen ehkäisyssä. Uusissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa korostetaan myös kestäväinnin merkitystä kulumisen ehkäisyssä ja näin ollen ennallistamisen tarpeen vähentämisessä.



Kuvio 14 Ennallistamisessa maisematason merkitys on kasvanut

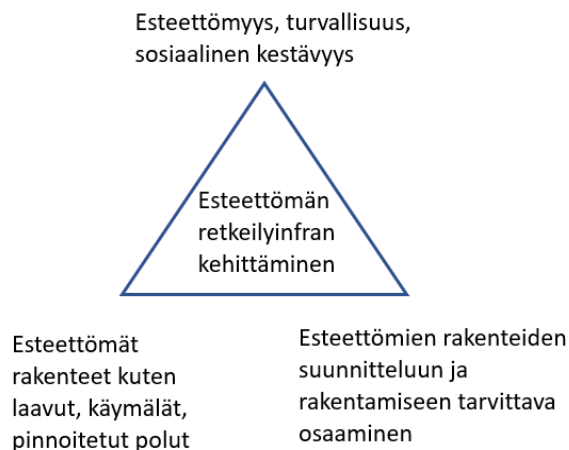
Vanhoissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa ennallistamista käsitellään pääsääntöisesti pienessä mittakaavassa, esimerkiksi matkailukäytön kuluttamien polkujen ennallistamisen kannalta. Yhdessä hoito- ja käyttösuunnitelmassa ennallistamiseen ei juurikaan otettu kantaa ja voi olla, että ennallistamistarpeet ovat ilmenneet vasta käyntimäärien kasvun myötä. Kuitenkin niin vanhoissa kuin uusissakin hoito- ja käyttösuunnitelmissa on tavoitteena luonnontilan säilyttäminen ja palauttaminen. Molemmista myös linjataan, että pääsääntöisesti pyritään ehkäisemään maaston kulumista, joskin aiemmin keinona oli kävijöiden ohjaus ja nykyään kestäväintä sekä maisematason vaikutusten arviointi ennen kansallispuistoissa tehtäviä toimenpiteitä. Ensimmäisen kestävän matkailun periaatteen ”*Tuemme kohteiden arvojen säilymistä ja edistämme niiden suojelua*” (Metsähallitus, 2016b) alakohdassa on maininta siitä, ettei matkailu saa vaarantaa kohteen luonto- ja kulttuuriarvoja, ja haitallisia vaikutuksia ehkäistään ennakoivasti. Tämän vaikutusta ennallistamisen käytäntöihin on vaikeaa todentaa, sillä kyseisen periaatteen mukaisesti on toimittu myös vanhoissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa, vaikkakin menetelmät ovat kehittyneet ajansaatossa.

Retkeilyinfrastruktuurin kehittämiseen liittyvät linjaukset ja niissä tapahtuneet muutokset poikkesivat kansallispuistokohtaisesti niin paljon toisistaan, ettei yleistä voida tehdä. Yhden kansallispuiston osalta palveluvarustuksen määrä todettiin uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa riittäväksi ja toimenpiteiden pääpaino muuttui olemassa olevan palveluvarustuksen ylläpitämiseen, kun taas vanhassa hoito- ja käyttösuunnitelmassa linjattiin palveluvarustuksen kehittämisestä ja uuden rakentamisesta. Kahdessa muussa kansallispuistossa muutos oli päinvastainen: ylläpitäminen vaihtui kehittämiseksi. Yksi yhteinen tekijä kaikista kolmesta kansallispuistosta on kuitenkin havaittavissa: sidosryhmille tuotetun hyödyn merkitys

on kasvanut. Yhteistyöyrityksien toiveet ja tarpeet ovat isommassa roolissa retkeilyinfrastruktuurin kehittämisessä uusissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa kuin ne olivat näitä edeltäneissä hoito- ja käyttösuunnitelmissa. Ensimmäisen kestävän matkailun periaatteen ”*Tuemme kohteiden arvojen säilymistä ja edistämme niiden suojelua*” (Metsähallitus, 2016b) alakohtien mukaan palveluja kehitetään kysynnän ja kohteen luonteen mukaan, mutta pääsääntöisesti käytetään valmiita kulkureittejä sekä olemassa olevaa palveluvarustusta. Näin ollen muutos retkeilyinfrastruktuurin ylläpitämisestä sen kehittämiseen voidaan nähdä myös kestävän matkailun periaatteiden vastaisena muutoksena. Infrastruktuurin kehittäminen yhteistyöyrityksien kysynnän mukaisesti voidaan myös katsoa tätä kestävän matkailun periaatetta noudattavaksi, sillä siinä ei ole tarkemmin linjattu, kenen kysynnän mukaan palveluja kehitetään.

Retkeilyinfrastruktuurin kehittämiseen liittyvissä linjauksissa on annettu kaikissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa paljon painoarvoa kestävyydelle ja ensimmäisen kestävän matkailun periaatteen alakohdissa onkin maininnat siitä, että rakentamisen tulee tapahtua paikalliset luonto- ja kulttuuriarvot huomioon ottaen ja ettei matkailu saa vaarantaa kyseisiä arvoja. (Metsähallitus, 2016b). Yhden kansallispuiston osalta on kuitenkin havaittavissa, että sidosryhmäyhteistyön merkityksen kasvu on vienyt sijaa ekologisen kestävyuden merkitykseltä.

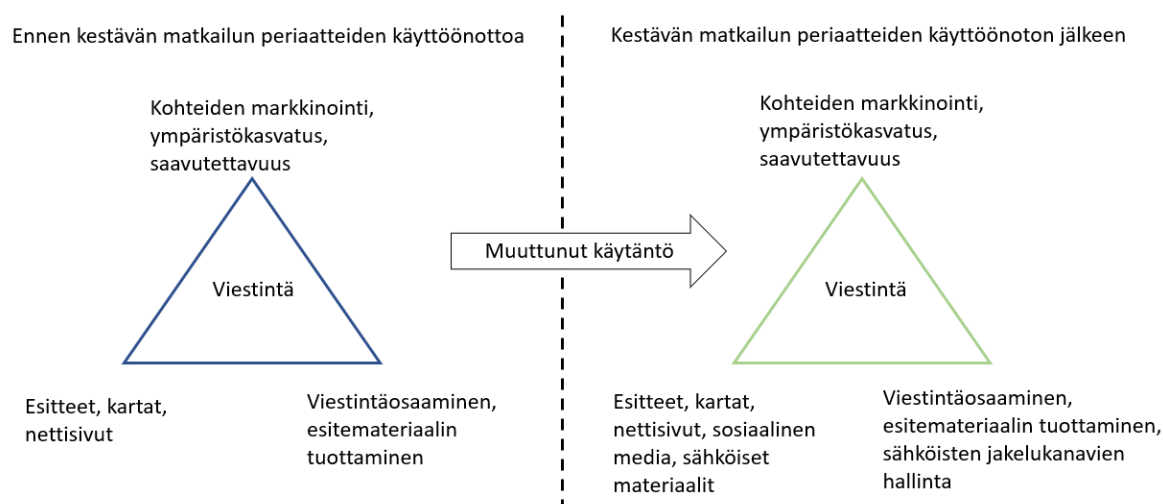
Kahden kansallispuiston osalta nousi esille myös uusi käytäntö, joka liittyy saavutettavuuden ja esteettömän retkeilyinfrastruktuurin kehittämiseen. Tämä käytäntö on esitelty alla olevassa kuviossa (kuvio 15).



Kuvio 15 Kahdessa uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa
havaittu uusi käytäntö

Neljannen kestävän matkailun periaatteen ”*Edistämme kohteiden tuottamaa hyvinvointia ja terveyttä*” (Metsähallitus, 2016b) alakohdassa sitoudutaan tuottamaan palveluita, jotka ovat turvallisia ja edistävät tasa-arvoa. Esteettömien ja saavutettavien palveluiden tuottaminen voidaan katsoa tasa-arvoa edistävänä toimintana.

Viestintä käytäntönä ei ole juurikaan muuttunut merkityksen osalta, mutta materiaalisesta näkökulmasta muutokset ovat olleet merkittäviä ja näin ollen on tarvittu muutosta myös osaamisen tasolla. Digitalisaation myötä sähköisen viestinnän merkitys on kasvanut ja tämä muutos on havaittavissa jokaisen tutkimuksen kohteena olevan kansallispuiston hoito- ja käyttösuunnitelmista. Sähköisestä viestinnästä ei ole mainintoja kestävän matkailun periaatteissa, mutta ensimmäisen kestävän matkailun periaatteen mukaan palveluita kehitetään kysynnän mukaan. Tulkitsen tämän niin, että myös viestintä on tuotettu palvelu ja sähköisen materiaalin kysynnän kasvaessa myös viestintä kehittyy kysyntälähtöisesti.



Kuvio 16 Viestintä -käytäntö on muuttunut materiaali- ja kompetenssisitasolla

Uusissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa esille nousseita, uusia viestinnän jakelukanavia ovat muun muassa sosiaalinen media sekä yhteistyöyrityksien verkkosivut. Viestinnän rooli myös kävijöiden ohjauksessa on kasvanut. Yhdessä uudessa hoito- ja käyttösuunnitelmassa oli suora maininta siitä, että kävijöitä pyritään ohjaamaan vähemmän ruuhkaisiin kohteisiin viestinnän keinoin.

Viestinnänkin osalta sidosryhmien merkityksen kasvu on selkeästi havaittavissa. Viestintään liittyviä uusia käytäntöjä nousi esille kaksi: sidosryhmien sitouttaminen viestintään sekä viestintämateriaalin tuottaminen sidosryhmille. Nämä käytännöt ovat merkityksen tasolla suhteellisen samanlaisia, sillä tavoitteena on yhdenmukaistaa kansallispuistoista ulospäin viestittäviä ydinviestejä sekä jakaa ympäristökasvatuksellista vastuuta myös yhteistyöyrityksille. Kuudennen kestävän matkailun periaatteen ”*Viestimme yhdessä kohteen arvoista ja palveluista*” (Metsähallitus, 2016b) alakohdassa sitoudutaan kohteen arvoihin ja perusviesteihin. Yhteistyöyritykset sitoutuvat kestävän matkailun periaatteisiin yhteistyösopimuksella, joten on perusteltua ja kestävän matkailun periaatteiden mukaista, että vastuuta viestinnästä jaetaan myös yhteistyöyrityksille.

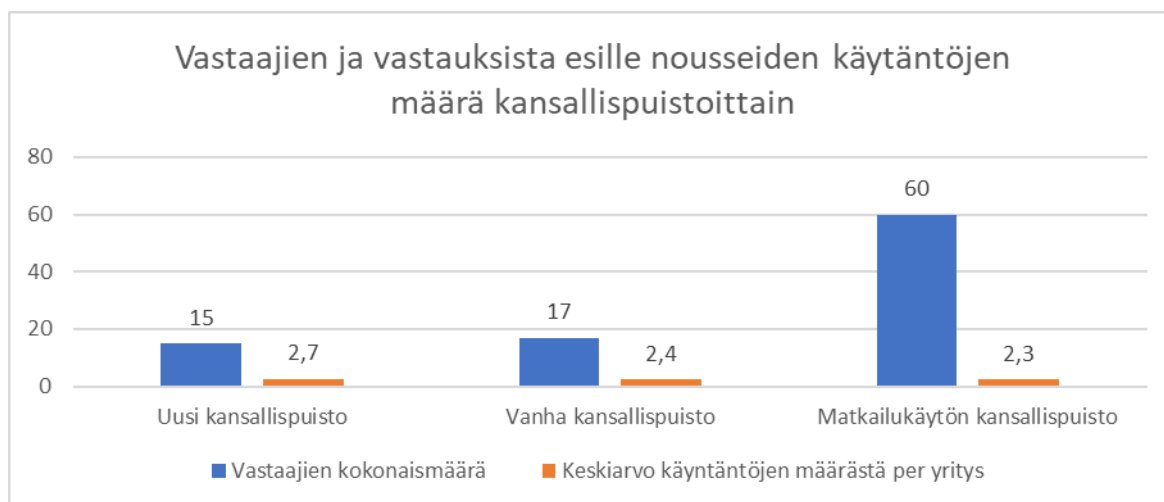
Muutokset sidosryhmäyhteistyössä ovat nousseet välillisesti esille usean eri käytännön kohdalla, joita tässä luvussa on aiemmin käsitelty. Sidosryhmäyhteistyön osalta isoin muutos kaikissa kansallispuistoissa on nimenomaan kestävän matkailun periaatteiden käyttöönotto sekä yhteistyöyrityksien niihin sitouttaminen yhteistyösopimuksilla. Sidosryhmäyhteistyön osalta nousi esille myös uusia käytäntöjä. Yksi näistä oli sidosryhmille tehtävä tuotekehittely. Tätä ei kuitenkaan avattu tarkemmin hoito- ja käyttösuunnitelmassa, joten jäi epäselväksi se, minkälaisesta tuotekehittelystä on kyse. Samaisessa HKS:ssa linjattiin myös, että

tuotekehittelyn päävastuu on kuitenkin yhteistyöyrittäjillä. Sidosryhmäyhteistyön osalta on havaittavissa se, että maanomistajan rooli on vahvistunut ja sidosryhmiltä, varsinkin yhteistyöyrittäjiltä, osataan vaatia enemmän. Viides kestävän matkailun periaate ”*Edistämme paikallistaloudellista kasvua ja työpaikkojen luomista*” sitouttaa aktiiviseen yhteistyöhön. Samaisessa periaatteessa korostetaan sitä, että toimijoiden roolit ja vastuut tulee olla selkeitä niin kohteiden hoidossa kuin palveluiden tuottamisessakin. Kestävän matkailun periaatteisiin sitouttaminen on itsestään selvästi hyvinkin linjassa kyseisten periaatteiden kanssa ja viimeisen periaatteen ”*Viestimme yhdessä kohteen arvoista ja palveluista*” viimeinen virke on seuraava: ”*Kannustamme toimijoita sitoutumaan näihin kestävän matkailun periaatteisiin.*”. (Metsähallitus, 2016b).

6 YRITYKSIEN NÄKEMYS KESTÄVÄSTÄ MATKAILUSTA

Tässä luvussa vastaan osatutkimuskysymykseen ”*miten kestävän matkailun periaatteen mukaiset käytännöt ymmärretään Metsähallituksen Luontopalveluiden sidosryhmien toimesta*”. Aineisto koostuu yritysaineistosta, josta olen käsitellyt yrittäjien avoimia vastauksia kysymykseen, kuinka kestävän matkailun periaatteet näkyvät heidän toiminnassaan sekä kuinka hyvin he ovat onnistuneet toteuttamaan kestävän matkailun periaatteita toiminnassaan. Aineistosta on mahdollista selvittää se, miten yhteistyöyritykset ymmärtävät kestävän matkailun periaatteet ja minkälaisen toimenpiteiden he katsovat edistävän kestävän matkailun periaatteiden mukaista toimintaa. En ole tutkinut yrityksiä varsinaista toimintaa ja tämä tulee ottaa huomioon tarkasteltaessa tuloksia.

Aineistosta oli tunnistettavissa yhteensä 217 mainintaa kestävän matkailun periaatteita toteuttavista käytännöistä. Vastaajia oli 123, mutta vain 92 vastauksessa oli mainittuna käytäntöjä tai toimenpiteitä. Näin ollen yrittäjät, jotka kertoivat tekemistään, kestävän matkailun periaatteiden toteutumista edistävästä käytännöistään, listasivat keskimäärin 2,4 käytäntöä. Yrittäjien tekemien erilaisten käytäntöjen määrä per yrittäjä on esitetty alla olevassa kuviossa kansallispuistokohtaisesti (kuvio 17).

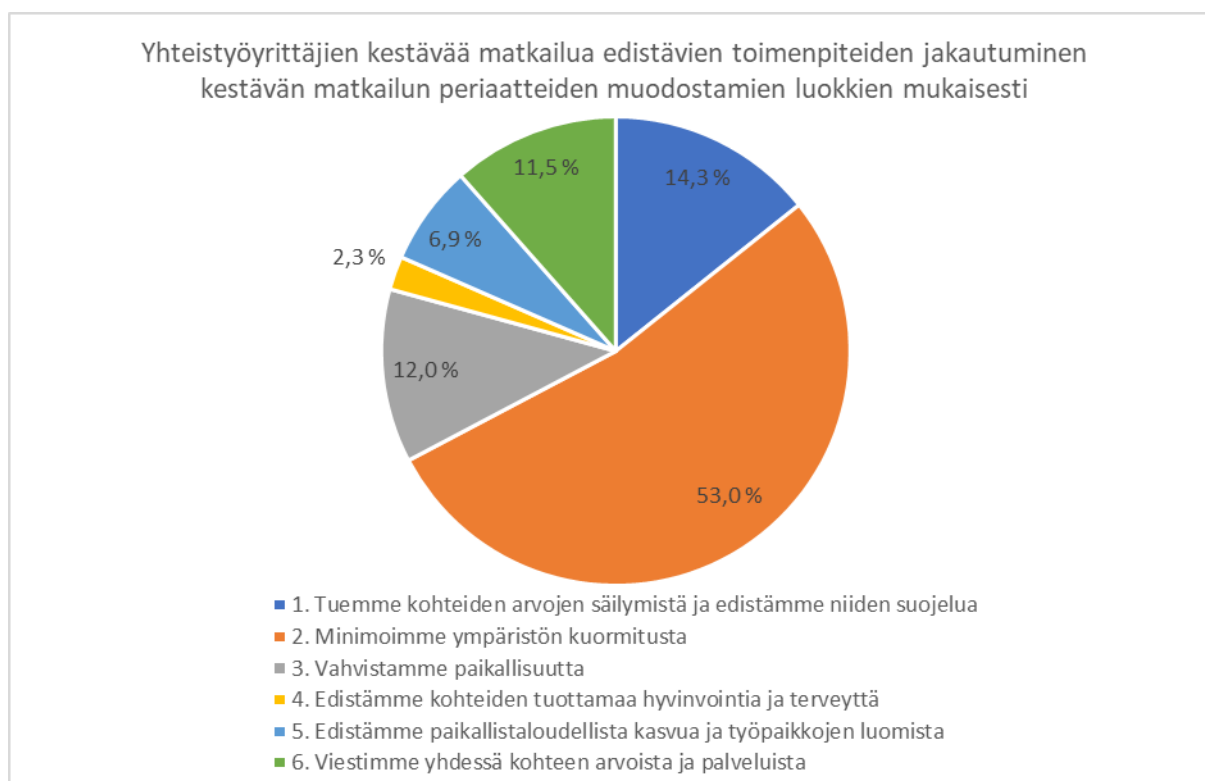


Kuvio 17 Yritysaineiston vastaajien määrä ja keskiarvo mainittujen käytäntöjen määrästä per yritys

6.1 Yhteistyöyritysten kestävän matkailun periaatteiden mukaiset käytännöt

Yritysaineistossa selkeästi korostuu se, että kestävän matkailun periaatteet ymmärretään vahvasti ekologisesta näkökulmasta, sillä kestävän matkailun periaatteista ensimmäinen ja

toinen sisältävät ekologisen kestävyys huomioivia linjauksia (katso alaluku 2.3 Kestävä matkailu kansallispuistoissa). Alla olevassa kuviossa on kaikkien kolmen kansallispuiston yritysaineistosta esille nousseiden käytäntöjen ja toimenpiteiden suhde toisiinsa, kun ne on jaoteltu kestävän matkailun periaatteiden muodostamaan kuuteen eri luokkaan.



Kuvio 18 Yritysaineistossa esiintyneiden käytäntöjen jakautuminen kestävän matkailun periaatteiden muodostamaan kuuteen luokkaan (n=217)

Yli puolella vastaajista on käytäntöjä, joilla pyritään minimoimaan ympäristön kuormitusta. Näitä käytäntöjä ovat muun muassa roskien lajittelu, kierrätys ja roskien kerääminen pois maastosta. Kierrätykseen ja lajitteluun liittyviä mainintoja oli aineistossa yhteensä 28 kappaletta, joka vastaa 12,9 % osuutta kaikista aineistosta ilmenneistä käytännöistä. Roskien kerääminen pois maastosta mainittiin aineistossa 24 kertaa ja tämän käytännön osuus on 11,1 % kaikista aineistosta ilmenneistä käytännöistä. Muita vastauksissa mainittuja, ympäristön kuormitusta minimoivia käytäntöjä ovat energian säästäminen (6,5 %), kertakäyttöastioista luopuminen (5,5 %), ei-moottoroidut aktiviteetit (5,1 %), luomuruoan käyttö (2,8 %) sekä ekologisten pesuaineiden käyttö (1,4 %). Edellä lueteltujen käytäntöjen ilmeneminen kansallispuistokohtaisesti on esitettyä alla olevassa taulukossa (taulukko 8). Jokaisen arvon perässä on sulussa luvun prosentuaalinen osuus aineistosta ilmenneiden käytäntöjen määrästä.

Taulukko 8. Minimoimme ympäristön kuormitusta -periaatteen mukaiset käytännöt, mainintojen määrä yritysaineistossa ja prosentuaalinen osuus kaikista yritysaineistossa mainituista käytännöistä.

Käytäntö	Uusi kansallispuisto	Vanha kansallispuisto	Matkailukäytön kansallispuisto	Yhteensä
Kierrätys	3 (7,5 %)	7 (17,1 %)	18 (13,2 %)	28 (12,9 %)
Roskien kerääminen maastosta	7 (17,5 %)	2 (4,9 %)	15 (11,0 %)	24 (11,1 %)
Energian säästäminen	3 (7,5 %)	4 (9,8 %)	7 (5,1 %)	14 (6,5 %)
Kertakäyttöasioista luopuminen	4 (10,0 %)	2 (4,9 %)	6 (4,4 %)	12 (5,5 %)
Ei-moottorisoidut aktiviteetit	1 (2,5 %)	2 (4,9 %)	8 (5,9 %)	11 (5,1 %)
Luomuruoan käyttö	0 (0,0 %)	1 (2,4 %)	5 (3,7 %)	6 (2,8 %)
Ekologisten pesuaineiden käyttö	0 (0,0 %)	1 (2,4 %)	2 (1,5 %)	3 (1,4 %)

Näiden käytäntöjen lisäksi aineistosta nousi esille yksittäisiä mainintoja muun muassa lentäen saapuvien matkustajien hiilipäästöjen kompensoinnista, kunnan vesi- ja viemäriverkkoon liittymisestä sekä ruokahävikin pienentämisestä.

Toiseksi suurimman luokan muodostaa ensimmäinen kestävän matkailun periaate ”*tuemme kohteiden säilymistä ja edistämme niiden suojelua*”, sen osuuden ollessa 14,3 % kaikista luokista. Tähänkin luokkaan lukeutuu suurimmaksi osaksi ekologista kestävyyttä edistäviä käytäntöjä, joista aineistossa yleisimmin esiintyi valmiiden reittien käyttäminen sekä kohteen arvoista kertominen asiakkaille. Näiden kahden käytännön ilmeneminen yrityksien vastauksissa kansallispuistokohtaisesti on tarkasteltavissa alla olevasta taulukosta (taulukko 9).

Taulukko 9. Ensimmäisen kestävän matkailun periaatteen mukaiset käytännöt, mainintojen määrä yritysaineistossa ja prosentuaalinen osuus kaikista yritysaineistossa mainituista käytännöistä.

Käytäntö	Uusi kansallispuisto	Vanha kansallispuisto	Matkailukäytön kansallispuisto	Yhteensä
Kohteen arvoista kertominen	2 (5,0 %)	4 (9,8 %)	12 (8,8 %)	18 (8,3 %)
Valmiiden reittien käyttäminen	2 (5,0 %)	2 (4,9 %)	6 (4,4 %)	10 (4,6 %)

Näiden kahden käytännön lisäksi yritykset kertoivat edistävänsä kohteiden säilymistä ja suojelua muun muassa luontoarvot huomioivalla rakentamisella, kompensoimalla lentomatkustamisen päästöjä sekä pienentämällä asiakasryhmien kokoa.

Paikallisuuden vahvistamiseen liittyvien käytäntöjen osuus kaikista aineistossa ilmenneistä käytännöistä on 12 % (26 mainintaa) ja näin ollen tämä muodostaa kolmanneksi suurimman luokan. Yleisimmät maininnat liittyvät paikallisen ruokakulttuurin ylläpitämiseen (11 mainintaa), paikallisen kulttuurin tai historian sisällyttämiseen yrityksen opastukseen ja/tai palveluihin (9 mainintaa) sekä paikallisen tai paikalliset olot tuntevan työvoiman käyttämiseen (6 mainintaa). Paikallinen ruokakulttuuri on eriteltynä muusta paikallisesta kulttuuriperinnöstä siksi, että vastauksista pystyisi tarkastelemaan paikallisen kulttuurin ja historian hyödyntämistä ohjelmapalveluissa ja ravitsemispalveluissa erikseen. Monet yrittäjistä ovat myös itse eritelleet nämä kaksi asiaa toisistaan vastauksissaan. Alla olevassa taulukossa on esitetty näiden mainintojen jakautuminen ja vastauksien prosentuaalinen osuus kaikista vastauksista kansallispuistokohtaisesti (taulukko 10).

Taulukko 10. Vahvistamme paikallisuutta -periaatteen mukaiset käytännöt, mainintojen määrä yritysaineistossa ja prosentuaalinen osuus kaikista yritysaineistossa mainituista käytännöistä.

Käytäntö	Uusi kansallispuisto	Vanha kansallispuisto	Matkailukäytön kansallispuisto	Yhteensä
Paikallisen ruokakulttuurin ylläpitäminen	2 (5,0 %)	1 (2,4 %)	8 (5,9 %)	11 (5,1 %)
Paikallisen kulttuurin tai historian sisällyttäminen opastukseen ja/tai palveluihin	5 (12,5 %)	2 (4,9 %)	2 (1,5 %)	9 (4,1 %)
Paikallisen tai paikalliset olot tuntevan työvoiman käyttäminen	0 (0,0 %)	3 (7,3 %)	3 (2,2 %)	6 (2,8 %)

Neljänneksi suurimmaksi luokaksi muodostui kuudetta kestävän matkailun periaatetta (*"viestimme yhdessä kohteen arvoista ja palveluista"*) edistävät käytännöt, joiden osuus kaikista käytännöistä on 11,5 %. Kyseisen periaatteen alle lukeutuvia käytäntöjä ovat muun muassa asiakkaiden kannustaminen kestävän matkailun periaatteiden mukaiseen toimintaan

(8,8 %) sekä palautteen keruu asiakkailta (1,4 %). Kansallispuistokohtaiset erot ovat esitettyinä alla olevassa taulukossa (taulukko 11).

Taulukko 11. Kuudennen kestävän matkailun periaatteen mukaiset käytännöt, mainintojen määrä yritysaineistossa ja prosentuaalinen osuus kaikista yritysaineistossa mainituista käytännöistä.

Käytäntö	Uusi kansallispuisto	Vanha kansallispuisto	Matkailukäytön kansallispuisto	Yhteensä
Asiakkaiden kannustaminen kestävän matkailun periaatteiden mukaiseen toimintaan	6 (15,0 %)	3 (7,3 %)	10 (7,4 %)	19 (8,8 %)
Palautteen keruu asiakkailta	0 (0,0 %)	1 (2,4 %)	2 (1,5 %)	3 (1,4 %)

Kansallispuistokohtaiset erot ovat havaittavissa asiakkaiden kannustamisessa kestävän matkailun periaatteiden mukaiseen toimintaan: uudessa kansallispuistossa tämän käytännön osuus kaikista käytännöistä on 15,0 % kun taas vanhassa kansallispuistossa sekä matkailukäytön kansallispuistossa kyseisen käytännön osuus kaikista käytännöistä on noin kahdeksan prosenttiyksikköä pienempi. Kestävän matkailun periaatteista kerrotaan asiakkaille opastuksen ja aktiviteettien yhteydessä, asiakkaille jaettavissa esitteissä tai muissa painetuissa materiaaleissa sekä yritysten nettisivuilla.

Viidennen kestävän matkailun periaatteen, ”edistämme paikallistaloudellista kasvua ja työpaikkojen luomista” edistämiseen tähtäävät käytännöt muodostavat viidenneksi suurimman luokan, prosentuaalisen osuuden ollessa 6,9 % kaikista yritysaineistossa mainituista käytännöistä. Yleisimmät aineistossa ilmenneet, tähän luokkaan kuuluvat käytännöt olivat paikallisten tuotteiden ja palveluiden käyttö (10 mainintaa) sekä paikallisten työllistäminen (4 mainintaa). Paikallisten tuotteiden ja palveluiden käyttöön luokiteltiin myös asiakkaiden ohjaaminen muiden paikallisten palveluntarjoajien luokse. Alla olevassa taulukossa on eritelty näiden kahden käytännön ilmeneminen aineistossa kansallispuistokohtaisesti. (taulukko 12).

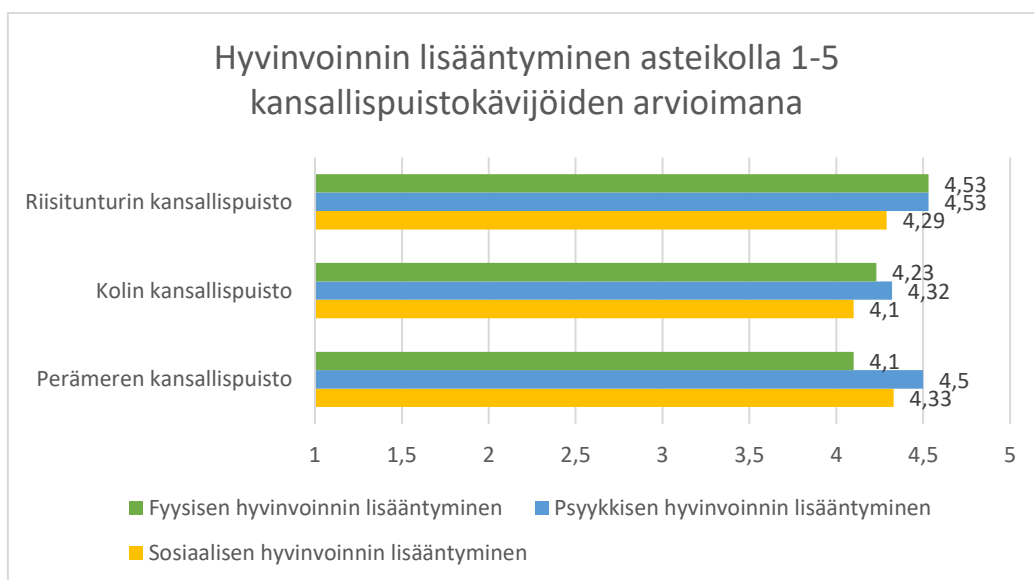
Taulukko 12. Viidennen kestävän matkailun periaatteen mukaiset käytännöt, mainintojen määrä yritysaineistossa ja prosentuaalinen osuus kaikista yritysaineistossa mainituista käytännöistä.

Käytäntö	Uusi kansallispuisto	Vanha kansallispuisto	Matkailukäytön kansallispuisto	Yhteensä
----------	----------------------	-----------------------	--------------------------------	----------

Paikallisten tuotteiden ja palveluiden käyttö	2 (5,0 %)	1 (2,4 %)	7 (5,1 %)	10 (4,6 %)
Paikallisten työllistäminen	0 (0,0 %)	2 (4,9 %)	2 (1,5 %)	4 (1,8 %)

Näiden kahden käytännön lisäksi yhdessä vastauksessa oli mainittuna asiakkaiden viipymän pidentäminen.

Neljäs kestävä matkailun periaate, ”edistämme kohteiden tuottamaa hyvinvointia ja terveyttä” muodosti yllättäen kaikista pienimmän luokan. Mainintoja tätä periaatetta edistävästä käytännöistä ilmeni yrityspalautteen vastauksissa vain 5 kappaletta, muodostaen 2,3 % osuuden kaikista käytännöistä. Yrityksien vastauksissa ei ollut eriteltynä tarkalleen, minkälaisin käytännön yritykset edistävät kohteiden tuottamaa hyvinvointia ja terveyttä, vaan vastauksissa oli mainittuna asiakkaiden fyysisen kunnon parantaminen sekä mahdollisuuden tarjoaminen hyvinvoinnin parantamiseen. Tämä tulos on mielenkiintoinen siitä syystä, että kävijätutkimuksissa yleisesti on selkeästi nähtävissä kansallispuistoissa kävijöiden kokemaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kehittyminen kansallispuistovierailun aikana. Esimerkkinä tästä esitän kuviossa 19 koonnin kolmesta eri kävijätutkimuksesta (Aspholm 2019; Jylänki 2020; Naumanen 2020). Nämä kävijätutkimukset eivät ole tutkimuksen kohteena olevista kansallispuistoista.

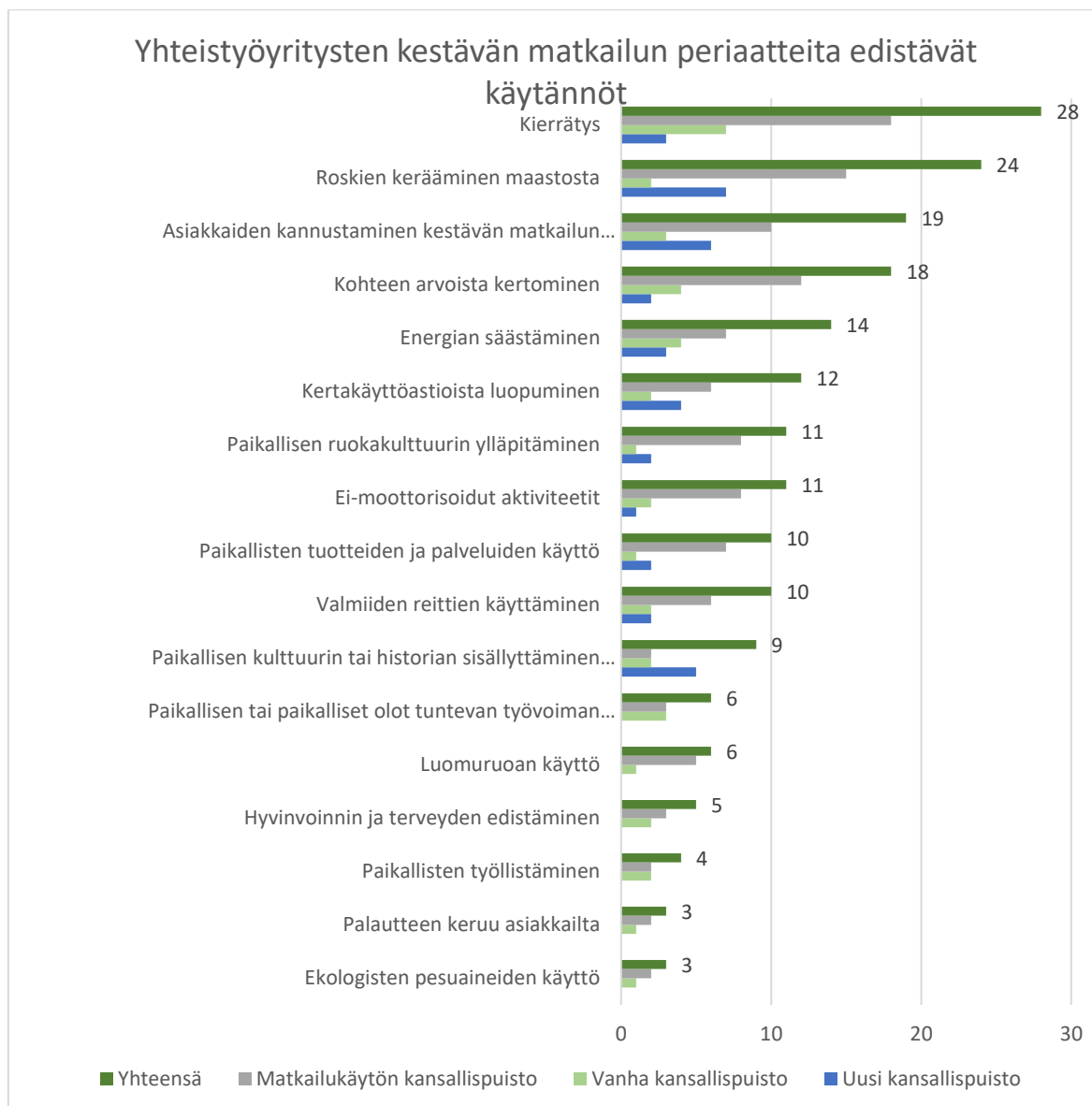


Kuvio 19 Hyvinvoinnin lisääntyminen kansallispuistokävijöiden arvioimana, esimerkki kooste (Aspholm 2019; Jylänki 2020; Naumanen 2020)

Näiden kolmen kävijätutkimuksen mukaan koettujen terveys- ja hyvinvointivaikutusten rahallinen arvo kävijöiden arvioimana on keskiarvoltaan 281,06 euroa per käyntikerta. (Aspholm 2019; Jylänki 2020; Naumanen 2020). Kansallispuistokävijöiden kokemien terveys- ja hyvinvointivaikutusten merkitys on siis kiistatta suuri, mutta Metsähallituksen yhteistyöyrityksien parissa tätä ei välttämättä osata nähdä osana kestävän matkailun periaatteiden edistämistä tai sitä ei ainakaan koeta omalla yritystoiminnalla edistettävän. Kyseessä voi olla myös viestinnällinen ongelma, jolloin yrityksille ei ole viestitty kävijätutkimuksien tuloksista eikä siitä, kuinka nämä tulokset liittyvät kestävän matkailun periaatteisiin.

6.2 Yhteistyöyritysten arvio onnistumisesta kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa

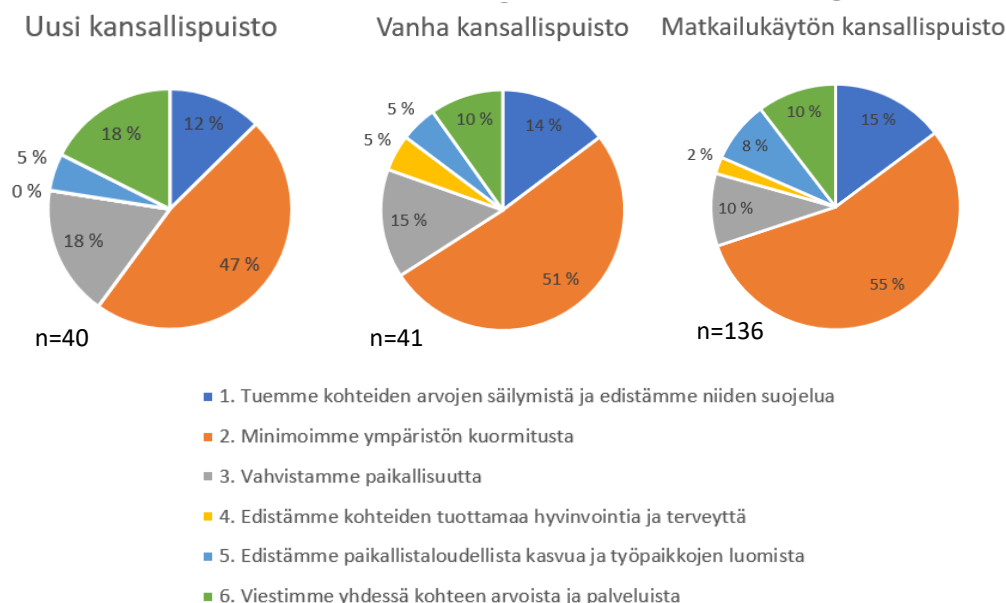
Metsähallituksen yhteistyöyritykset ovat yrityspalautteessa arvioineet onnistumistaan kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa numeraalisesti asteikolla 1-5, jossa 5 on paras tulos. Aiemman luvun tulokset valottavat sitä, miten yritykset ymmärtävät kestävän matkailun periaatteet ja minkälaisin käytännöin heidän mielestään kestävän matkailun periaatteita voi edistää. Tämän tiedon valossa on mahdollista päätellä, minkälaisissa käytännöissä onnistumista yritykset ovat itseasiassa arvioineet. Alla koonti kaikista, aiemmassa luvussa (6.1) esitellyistä, yritysaineistosta esille nousseista käytännöistä sekä niiden ilmenemismäärä aineistossa yhteensä ja kansallispuistoittain (kuvio 20).



Kuvio 20 Yritysaineistossa esille nousseiden käytäntöjen lukumäärä

Yhteistyöyrityksien itselleen antaman arvosanan keskiarvo on 3,99 (keskihajonta 0,64). Yritykset siis kokevat onnistuneensa kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa melko hyvin, maksimiarvosanan ollessa 5. Viisi eniten aineistossa mainittua käytäntöä ovat kierrätys, roskien kerääminen maastosta, asiakkaiden kannustaminen kestävän matkailun periaatteiden mukaiseen toimintaan, kohteen arvoista kertominen sekä energian säästäminen. Nämä käytännöt edustavat aiemman luokittelun mukaan seuraavia kestävän matkailun periaatteita: *minimoimme ympäristön kuormitusta (2), tuemme kohteiden säilymistä ja edistämme niiden suojelua (1) & viestimme yhdessä kohteen arvoista ja palveluista (6).*

Pieniä kansallispuistokohtaisia eroja on havaittavissa ja esitänkin seuraavaksi käytäntöjen jakautumisen kuuteen eri luokkaan sekä yhteistyöyrityksien itsearvion kansallispuistokohtaisesti.



Kuvio 21 Kansallispuistokohtaiset erot käytäntöjen jakautumisessa kuuden kestävän matkailun periaatteen muodostamiin luokkiin

Kuten kuviosta on havaittavissa, uudessa kansallispuistossa paikallisuuden vahvistamiseen sekä kohteen arvoista ja palveluista viestimiseen liittyvät käytännöt muodostavat toiseksi suurimmat luokat (kuvio 21). Vanhassa kansallispuistossa paikallistaloudellisen kasvun edistämiseen liittyvät käytännöt ohittavat kohteen arvoista ja palveluita viestimiseen liittyvät käytännöt. Kaikissa tutkimuksen kohteena olevissa kansallispuistoissa on ympäristön kuormituksen minimoimiseen liittyvät käytännöt ehdottomasti eniten edustettuina. Kansallispuistokohtaisesti tarkasteltaessa myös yritysten itsearvioinneissa on eroja, jotka on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 13).

Taulukko 13. Yhteistyöyrityksien itsearvioiden keskiarvot ja keskihajonta kansallispuistoittain

	Uusi kansallispuisto	Vanha kansallispuisto	Matkailukäytön kansallispuisto
Itsearvio onnistumisesta kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa (asteikolla 1-5)	3,89	4,09	4,0
Keskihajonta	0,69	0,47	0,77
n	55	32	113

Uuden kansallispuiston yhteistyöyrityksien keskiarvo on tarkasteltavasta ryhmästä alhaisin, kun taas vanhan kansallispuiston korkein. Vanhan kansallispuiston yhteistyöyrityksien vastausten keskihajonta on myös pienin, joten yrittäjät ovat suhteellisen samaa mieltä onnistumisestaan kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa. Yrityspalautteesta on havaittavissa myös joitain selittäviä tekijöitä yrittäjien antamille, alhaisille numeraalisille arvoille itsearvioinnissa ja tässä pari suoraa lainausta niistä: *”No kun kaikki asiakkaat tulee lentämällä niin ei kait tätä kestäväksi voi kehua”* ja *”Toimintamme lisää lentomatkustamista, mikä ei ole ilmastolle hyväksi”*. Lentomatkustamisen ympäristöhaitat koetaan siis joissain yrityksissä kumoavan kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisen tuomat hyödyt ja mahdollisesti kyseisten periaatteiden mukainen toiminta koetaan jopa turhaksi.

Kansallispuistokohtaisten erojen ollessa pieniä, voin todeta, että Metsähallituksen Luontopalvelut ovat onnistuneet alueellisesti yhteneväisessä yritysviestinnässä. Eri alueiden yhteistyöyrityksillä on suhteellisen samankaltainen näkemys kestävän matkailun periaatteista ja siitä, minkälaisilla käytännöillä niitä pystytään toteuttamaan yritystoiminnassa. Yksi kestävän matkailun periaatteista on kuitenkin luokittelussa ylliedustettuna ja tämä kertoo siitä, ettei kaikkia kuutta kestävän matkailun periaatetta ole Metsähallituksen Luontopalveluiden toimesta viestitty yhteistyöyrityksille tarpeeksi selkeästi ja ettei niitä ole yhteistyöyrityksien toimesta käsitetty kokonaisuudessaan.

Yhteistyöyrityksissä on myös selvästi ymmärretty se, että vaikka he eivät itse toimi kansallispuistossa tai että yritystoiminnasta johtuvat vaikutukset kansallispuistoon ovat pienet, on heidän kansallispuistossa vierailevilla asiakkaillaan iso vaikutus kansallispuistoon. Asiakkaiden kannustaminen kestävän matkailun periaatteiden mukaiseen toimintaan on kolmanneksi yleisin kestävän matkailun periaatteita edistävä käytäntö yhteistyöyrityksissä.

7 KESTÄVÄ MATKAILU HENKILÖKUNNAN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa vastaan osatutkimuskysymykseen ”*minkälaisia alueellisia eroavaisuuksia johtotason ja suorittavan tason toimijoiden näkemyksissä kestävän matkailun periaatteiden mukaisten käytäntöjen toteutumisesta on*”. Tässä luvussa käsittelen kolmen tutkimuksen kohteena olevan kansallispuiston LAC-mittariston analyysia sekä Luontopalveluiden henkilöstölle osoitetun kyselyn vastauksia. LAC-mittaristossa on eroavaisuuksia jokaisen kansallispuiston kohdalla, joten esittelen ensimmäisessä alaluvussa kansallispuistokohtaisia eroja LAC-mittareiden näkökulmasta sekä sitä, miten eri kestävän matkailun periaatteiden toteutumista mitataan.

LAC-mittaristosta esille nousseiden havaintojen jälkeen esittelen kyselyaineiston tuloksia. Kyselyn vastaajat on jaettu johtavaan sekä suorittavaan tasoon, sillä tämän työpaketin tavoitteena on selvittää, onko johtavan ja suorittavan tason edustajien näkemyksissä ja kokemuksissa kestävän matkailun periaatteiden toteutumisesta eroavaisuuksia. Organisaatiotasolla ilmenevien eroavaisuuksien lisäksi tarkastelen myös alueellisia eroavaisuuksia kyselyaineistossa. Tuloksissa on havaittavissa vain hyvin pieniä eroavaisuuksia johtavan ja suorittavan tason edustajien näkemyksissä ja kokemuksissa kestävän matkailun periaatteiden toteutumisesta alueiden sisällä, mutta alueiden väliset erot ovat merkittäviä.

7.1 LAC-mittariston analysointi

Kaikissa kolmessa tutkimuksen kohteena olevassa kansallispuistossa on käytössä LAC-mittaristo. LAC-mittariston mittarit ovat jo valmiiksi luokiteltuna kuuden kestävän matkailun periaatteen mukaiseen luokkaan. Valituissa mittareissa ja niiden määrässä on kansallispuistokohtaisia eroja.

Ensimmäisen kestävän matkailun periaatteen (Tuemme kohteiden arvojen säilymistä ja edistämme niiden suojelua) toteutumista seuraavia mittareita on käytössä uudessa ja matkailukäytön kansallispuistossa yhdeksän ja vanhassa kansallispuistossa kymmenen. Käytössä olevat mittarit ovat osittain samoja, mutta myös erilaisia, kansallispuistokohtaisesti räätälöityjä mittareita on käytössä. Mittareista, joita on yhteensä 28, vajaa puolet, 43%, perustuu kansallispuistokävijöiden näkemyksiin ja kokemuksiin muun muassa luonnon kokemisen tärkeydestä tai maaston kuluneisuuden aiheuttamasta häiriöstä vierailun yhteydessä. Loput 57% mittareista taas perustuu asioiden mittaamiseen tai arviointiin maastossa: kävijöiden,

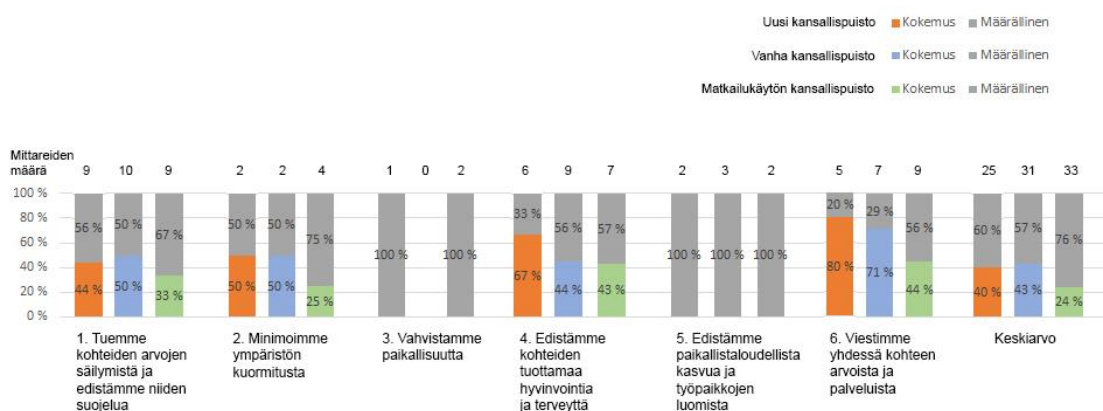
luonnontilaisten lähdesoiden tai tiettyjen lajien reviirien lukumäärä. Myös retkeilyreitistön vaikutusalueen pinta-ala toimii yhtenä mittarina.

Toisen kestävän matkailun periaatteen (Minimoimme ympäristön kuormitusta) toteutumista mittaavia mittareita on käytössä uudessa ja vanhassa kansallispuistossa kaksi ja matkailukäytön kansallispuistossa neljä. Kaksi mittaria on käytössä kaikissa noissa puistoissa: kävijöiden kokemus roskaisuudesta sekä polttopuun kulutus pinokuutiometreinä. Kokonaisuudessaan näistä mittareista kävijöiden kokemuksiin pohjautuvia mittareita on 42% ja määrällisiä mittareita 58%. Kolmannen kestävän matkailun periaatteen (Vahvistamme paikallisuutta) toteutumisen mittaaminen luotettavasti on ilmeisen haastavaa, sillä mittareita on käytössä yhteensä kolme, joista yksi on käytössä uudessa kansallispuistossa ja kaksi matkailukäytön kansallispuistossa. Vanhassa kansallispuistossa tämän kestävän matkailun periaatteen toteutumista ei mitata lainkaan. Tämän periaatteen mittarit pohjautuvat täysin määrälliseen mittaamiseen.

Neljännän kestävän matkailun periaatteen (Edistämme kohteiden tuottamaa hyvinvointia ja terveyttä) mittaamiseen käytetään muun muassa seuraavia mittareita: huonokuntoisten palvelurakenteiden ja pitkosten prosentuaalinen osuus kaikista rakenteista, kävijöiden määrä, kävijöiden arvio häiriötekijöistä sekä terveysindeksi. Terveysindeksi on kävijätutkimuksesta saadusta datasta tehty laskennallinen arvio kansallispuistokäynnin terveysvaikutuksista. Tätä kestävän matkailun periaatetta mitataan uudessa kansallispuistossa kuudella mittarilla, vanhassa kansallispuistossa yhdeksällä mittarilla ja matkailukäytön kansallispuistossa seitsemällä mittarilla. Mittareista 51% perustuu kävijöiden kokemuksiin ja 49% määrälliseen mittaamiseen.

Viides kestävän matkailun periaate (Edistämme paikallistaloudellista kasvua ja työpaikkojen luomista) on mitattu täysin määrällisesti. Mittareita on käytössä vähän, kaikkiaan seitsemän kappaletta, joista kaksi on käytössä uudessa kansallispuistossa, kolme vanhassa kansallispuistossa ja kaksi matkailukäytön kansallispuistossa. Erilaisia mittareita on käytössä kolme: paikallistaloudelliset vaikutukset, henkilötyövuosivaikutukset sekä kävijöiden kokonaisviipymä alueella. Kuudennen kestävän matkailun periaatteen (Viestimme yhdessä kohteen arvoista ja palveluista) toteutumista mitataan uudessa kansallispuistossa viidellä mittarilla, vanhassa kansallispuistossa seitsemällä ja matkailukäytön kansallispuistossa yhdeksällä mittarilla. Kävijöiden kokemuksiin perustuvia mittareita on 65% tämän kokonaisuuden

mittareista. Alla olevassa kuviossa on esitelty tarkemmin, kuinka valitut mittarit jakautuvat kansallispuistokohtaisesti kokemuksiin perustuviin ja määrällisiin mittareihin (kuvio 22).



Kuvio 22 LAC-mittareiden jakautuminen kokemuspohjaisiin ja määrällisiin mittareihin kansallispuistokohtaisesti

Kuviosta 20 on havaittavissa se, että uuden ja vanhan kansallispuiston mittareiden jakautuminen kokemuspohjaisiin ja määrällisiin mittareihin on melko yhtenevä. Matkailukäytön kansallispuistossa on eniten mittareita käytössä ja määrällisten osuus mittareista on suuri. Jakaumaa tarkastellessa tulee ottaa huomioon se, että monissa määrällisissä mittareissa, kuten terveysindeksissä ja paikallistaloudellisissa vaikutuksissa, on taustalla kävijätutkimuksella kerättyä tietoa ja näin ollen myös osa määrällisistä mittareista on välillisesti kokemuspohjaisia, sillä ne perustuvat osittain kansallispuistokävijöiden tekemiin arvioihin. Kuviosta 20 on myös todettavissa se, ettei kaikkien kestävän matkailun periaatteiden toteutumista seurata yhtä tarkasti tai samalla määrällä mittareita. Ensimmäinen, neljäs ja kuudes kestävän matkailun periaate ja niiden toteutuminen ovat eniten mitattuja, kun taas toisella, kolmannella ja viidennellä kestävän matkailun periaatteella on vähiten mittareita. Mittareiden määrä ei tietenkään suoraan indikoi sitä, kuinka hyvin tai tarkasti kestävän matkailun periaatteen toteutumista seurataan, sillä mittarin tarkkuus ja tarkoituksen mukaisuus, eli siis mittauksen laatu, on mittareiden määrää tärkeämpi. Niillä kestävän matkailun periaatteilla, joilla on vähiten niiden toteutumista seuraavia mittareita, on määrällistä mittauksia enemmän. Kestävän matkailun periaatteet, joiden toteutumista seurataan useilla mittareilla, mitataan enemmän käyttäjien kokemukseen perustuvilla mittareilla.

7.2 Kyselyn tulokset

Seuraavaksi esittelen, minkälaisia eroavaisuuksia tulkitsin kyselyn vastauksista näkemyksissä kestävän matkailun periaatteiden toteutumisesta omassa toiminnassa ja Metsähallituksen Luontopalveluiden toiminnassa. Johdin kyselyyn tutkimuksen kohteena olevien, kolmen kansallispuiston LAC-mittareista kysymyksiä, jotka esitettiin kyselyssä väittäminä. Kyselyssä selvitettiin myös sitä, kokevatko vastaajat saaneensa tietoa kestävän matkailun periaatteista. Lisäksi kyselyssä on yksi väittämä, jolla selvitettiin sitä, kokevatko vastaajat pystyvänsä vaikuttamaan kestävän matkailun periaatteiden toteutumiseen omassa työssään omilla valinnoillaan. Vastaajat antoivat numeraalisen arvon sille, kuinka hyvin väittämä vastasi totuutta. Arvo 5 on korkein ja arvo 1 matalin. Olen koonnut seuraavaan taulukkoon vastauksien keskiarvot alueittain. Taulukkoon on lihavoituna jokaisen rivin korkein ja alin tulos (taulukko 14).

Taulukko 14. Henkilökunnalle osoitetun kyselyn väittämien vastauksien keskiarvot alueittain ja kokonaisuutena. Arvosteluasteikko 1-5, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

	Lappi	Pohjanmaa-Kainuu	Järvi-Suomi	Rannikko	Kokonaiskeskiarvo
Olen saanut tietoa kestävän matkailun periaatteista	4,36	3,88	4,31	3,64	4,05
Toimin kestävän matkailun periaatteiden mukaisesti työssäni	4,21	4,06	4,38	3,91	4,14
Viestin kohteiden kulttuuriperintöarvoista	3,93	3,69	4,00	3,73	3,84
Viestin kohteiden luontoarvoista	4,43	4,19	4,23	4,3	4,23
Kannustan paikallisia vierailemaan kohteissa	4,07	4,38	4,31	4,55	4,33
Työhöni sisältyy ympäristökasvatusta	3,21	3,56	3,42	3,64	3,46
Huomioin kestävyiden myös omissa työtehtävissäni	4,36	4,13	4,31	4,18	4,25
Koen, että voin valinnoillani vaikuttaa kestävän matkailun periaatteiden toteutumiseen työtehtävissäni	4	3,5	4	4,09	3,90

Alueen keskiarvo	4,07	3,92	4,12	4,01	
------------------	------	------	------	------	--

Kyselyn vastaajat ovat arvioituneet kaikki väittämät hyvin paikkaansa pitäviksi, mutta pieniä erojakin löytyy. Väittämät koettiin eniten todellisuutta vastaaviksi Järvi-Suomen Luontopalveluiden vastaajissa, kun taas vähiten todellisuutta vastaaviksi ne koettiin Pohjanmaa-Kainuun Luontopalvelualueella. Kokonaisuutena vastaajat arvioivat seuraavat väittämät kuvaavaan todellisuutta parhaiten: ”*kannustan paikallisia vierailemaan kohteissa*”, ”*huomioin kestävyyden myös omissa työtehtävissäni*” sekä ”*viestin kohteiden luontoarvoista*”. Vähiten todellisuutta kuvaavat väitteet vastaajien mielestä olivat ”*työhöni sisältyy ympäristökasvatusta*”, ”*viestin kohteiden kulttuuriperintöarvoista*” sekä ”*koen, että voin valinnoillani vaikuttaa kestävän matkailun periaatteiden toteutumiseen työtehtävissäni*”. Vastaajien kokemukset vastaavat osittain LAC-menetelmän tuoreimpia tuloksia, mutta joitain poikkeavuuksiakin on havaittavissa. Olen kerännyt alla olevaan taulukkoon kolme vastaajien mielestä eniten todellisuutta kuvaavaa ja kolme vähiten kuvaavaa väittämää, sekä väittämien taustalla olevien LAC-mittareiden lukemien keskiarvon kolmen tutkimuksen kohteena olevan kansallispuiston osalta (taulukko 15). LAC-mittariarvojen keskiarvo on värikoodattu LAC-menetelmän liikennevalojen mukaisesti asteikolla 1-5, jossa 1 on paras tulos. Värien merkitys sekä yksittäiset mittarit, joista väittämät on johdettu, on esitelty alaluvussa 4.3. (4. Aineistot ja menetelmät).

Taulukko 15. Kyselyn väittämien (asteikolla 1-5, jossa 5 on paras tulos) keskiarvojen vertailu LAC-mittariston keskiarvoihin (asteikolla 1-5, jossa 1 on paras tulos).

	Väittämä	Kyselyn vastauksien kokonaiskeskiarvo (n=57)	LAC-mittariarvojen keskiarvo kolmen kansallispuiston vuoden 2019 tuloksista
Kolme todellisuutta parhaiten kuvaavaa väitettä	Kannustan paikallisia vierailemaan kohteissa	4,33	2,7
	Huomioin kestävyyden myös omissa työtehtävissäni	4,25	2,5
	Viestin kohteiden luontoarvoista	4,23	1,3
Kolme todellisuutta huonoiten kuvaavaa väitettä	Koen, että voin valinnoillani vaikuttaa kestävän matkailun periaatteiden toteutumiseen työtehtävissäni	3,90	Ei vastinetta LAC-mittaristossa

	Viestin kohteiden kulttuuriperintöarvoista	3,84	2,3
	Työhöni sisältyy ympäristökasvatusta	3,46	1,6

Taulukkoa tulkitessa tulee ottaa huomioon se, että väittämien keskiarvo muodostuu kansallisesta otannasta (kyselyn tulokset), kun taas LAC-mittariston keskiarvo koostuu kolmen, tutkimuksen kohteena olevan kansallispuiston LAC-mittareiden arvoista. Yllättäen kyselyssä matalimman keskiarvon saanut väittämä ”työhöni sisältyy ympäristökasvatusta” on LAC-mittareiden mukaisesti hyvällä tasolla. Vastaavasti kyselyssä korkeimman keskiarvon saanut väittämä ”kannustan paikallisia vierailemaan kohteissa” on LAC-mittareiden mukaisesti jo keltaisella.

Seuraavaksi tarkastelen, onko vastaajien väittämille antamissa keskiarvoissa eroja suorittavan ja johtavan organisaatiotason välillä alueittain. Seuraavaan taulukkoon olen koonnut vastaajien väittämille antamat keskiarvot ja jaotellut nämä alueittain sekä kahdelle eri organisaatiotasolle alueen sisällä. Keltaisella merkityissä taulukon kohdissa on johtavan ja suorittavan tason vastauksien keskiarvoissa 0,5 yksikön tai isompi eroavaisuus.

Taulukko 16. Kyselyn väittämien keskiarvot alueellisesti ja organisaatiotasolla vertailtuna (n=57)

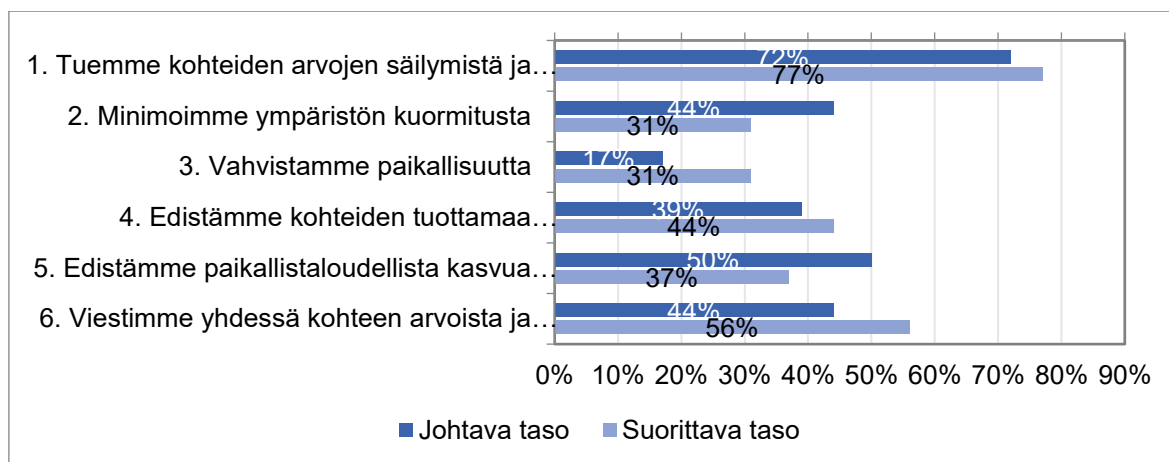
	Lappi		Pohjanmaa-Kainuu		Järvi-Suomi		Rannikko	
	Johtava	Suorittava	Johtava	Suorittava	Johtava	Suorittava	Johtava	Suorittava
Olen saanut tietoa kestävän matkailun periaatteista	5,0	4,3	3,6	3,9	4,0	4,4	2,8	3,6
Toimin kestävän matkailun periaatteiden mukaisesti työssäni	4,0	4,3	4,2	4,1	4,4	4,4	4,0	3,9
Viestin kohteiden kulttuuriperintöarvoista	4,0	3,9	3,4	3,7	3,4	4,0	3,5	3,7
Viestin kohteiden luontoarvoista	4,7	4,4	3,8	4,2	3,6	4,3	4,3	4,3
Kannustan paikallisia vierailemaan kohteissa	4,3	4,1	4,2	4,4	4,0	4,5	4,8	4,5

Työssäni tuen kestä- vän matkailun peri- aatteiden toteutu- mista myös yhteis- työyrityksien toimin- nassa	4,0	4,3	3,2	3,4	4,0	4,3	3,5	3,8
Työhöni sisältyy ym- päristökasvatusta	3,7	3,3	3,4	3,6	2,8	3,7	3,5	3,6
Huomioin kestävyys- den myös omissa työ- tehtävissäni	4,3	4,4	4,4	4,1	4,0	4,4	4,3	4,2
Koen, että voin valin- noillani vaikuttaa kes- tävän matkailun peri- aatteiden toteutumi- seen työtehtävissäni	3,7	4,2	3,4	3,4	4,2	4,5	4,3	4,1

Taulukosta on helppo todeta se, että erot organisaatiotasojen välillä ovat pieniä (taulukko 16). Täytyy kuitenkin huomioida se, että aineistolle ei ole tehty tilastollisia testejä, vaan vain vastausten keskiarvoja on vertailtu keskenään. Suurimmat eroavaisuudet johtavan ja suorit-
tavan tason välillä koskevat väitettä ”*Olen saanut tietoa kestävän matkailun periaatteista*” Lapin (0,7 yksikön ero) ja Rannikon (0,8 yksikön ero) alueilla sekä Järvi-Suomen osalta väitettä ”*Työhöni sisältyy ympäristökasvatusta*” (0,9 yksikön ero) ja ”*Viestin kohteiden luon-
toarvoista*” (0,7 yksikön ero). Vaikka erot organisaatiotasolla ovat suhteellisen pieniä, on tuloksissa kuitenkin suuria alueellisia eroja. Taulukkoon on lihavoitu jokaisen väittämän kohdalta korkein sekä matalin arvosana. Esimerkiksi väittämän ”*Olen saanut tietoa kestävän matkailun periaatteista*” osalta Lapin ja Rannikon johtavien tasojen vastauksien keskiar-
voissa on 2,2 yksikön ero, mikä on merkittävä, ottaen huomioon sen, kuinka pieniä eroavai-
suuksia koko aineistossa ilmenee. Ainoastaan väittämällä ”*Huomioin kestävyys-
den myös omissa työtehtävissäni*” on alle 0,5 yksikön eroavaisuus alueellisesti tarkasteltuna.

Kyselyssä kysyttiin vastaajilta myös sitä, mitä kestävän matkailun periaatteita he kokevat pystyvänsä edistämään parhaiten työssään. Vastaajat pystyivät valitsemaan kolme kuudesta kestävän matkailun periaatteesta ja alla olevassa kuviossa on esiteltyä vastaajien valinnat jaoteltuna johtavan ja suoritettavan tason vastauksiin (kuvio 19). Johtavan ja suoritettavan or-
ganisaatiotason vastaukset ovat melko yhteneviä tämänkin kysymyksen osalta. Henkilöstö

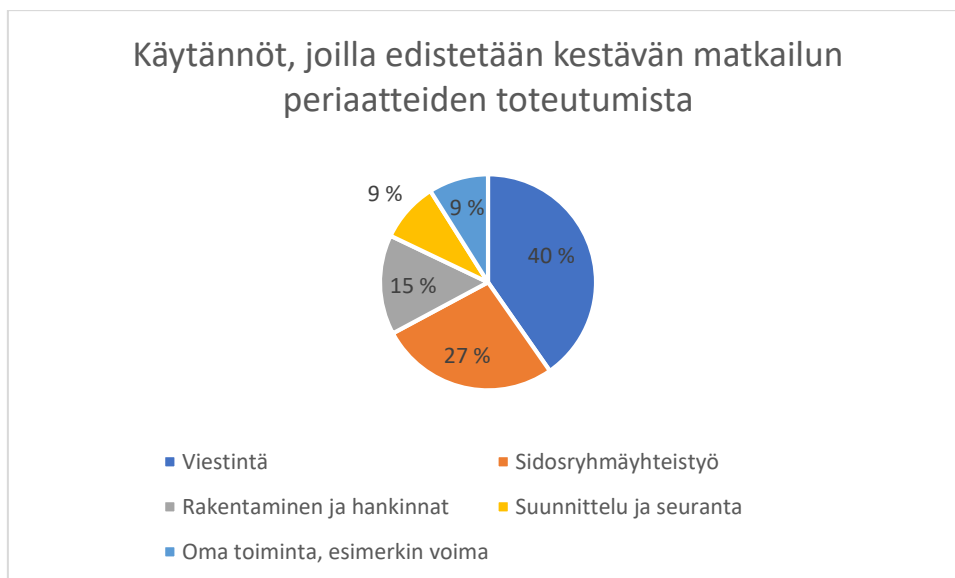
kokee, että parhaiten he pystyvät edistämään ensimmäisen kestävän matkailun periaatteen (*Tuemme kohteiden arvojen säilymistä ja edistämme niiden suojelua*) toteutumista ja vähiten kolmannen kestävän matkailun periaatteen (*Vahvistamme paikallisuutta*) toteutumista.



Kuvio 23 Kestävän matkailun periaatteet, joita johtaja ja suorittava taso kokevat pystyvänsä parhaiten edistämään (n=57)

Suurimmat eroavaisuudet johtavan ja suorittavan tason näkemysten välillä ovat toisen, kolmannen ja viidennen kestävän matkailun periaatteen osalta. Johtava taso kokee pystyvänsä työssään minimoimaan ympäristön kuormitusta huomattavasti enemmän kuin suorittava taso eron ollessa 13 prosenttiyksikköä. Suorittava taso taas kokee pystyvänsä työssään vahvistamaan paikallisuutta 14 prosenttiyksikköä enemmän kuin johtava taso. Vaikka paikallisuuden vahvistaminen näyttyy haastavana suorittaa johtavalta tasolta, on kuitenkin paikallistaloudellisen kasvun edistäminen nähty johtavalla tasolla sellaisena kestävän matkailun periaatteena, jota he voivat työssään toiseksi parhaiten toteuttaa. Suorittavalla tasolla taas tämä nähtiin 13 prosenttiyksikön verran vähemmän mahdollisena toteuttaa heidän työnsä kautta.

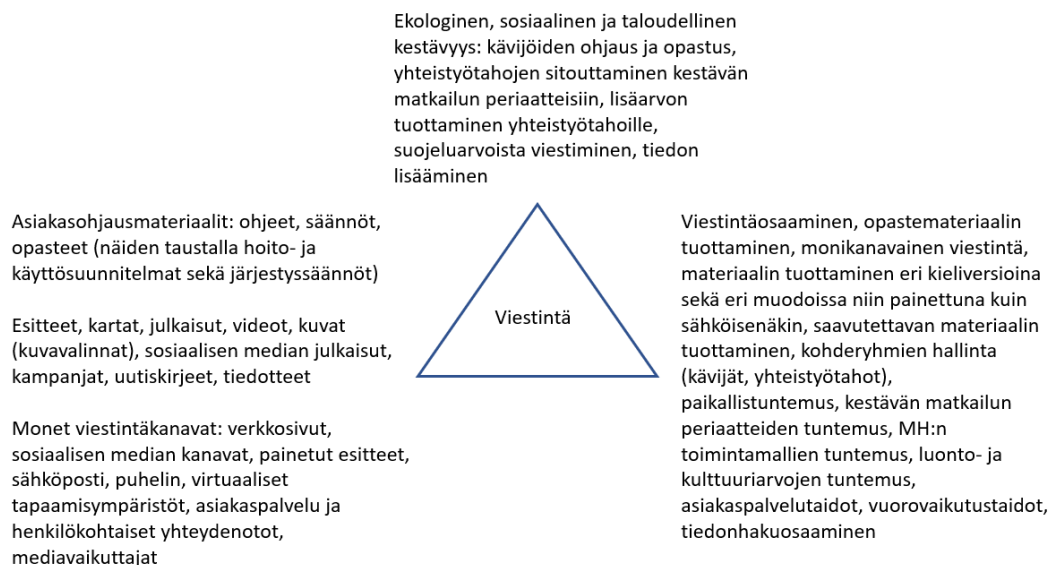
Kyselyssä kerättiin vastaajilta myös avoimia vastauksia kysymyksiin siitä, minkälaisia käytäntöjä he toteuttavat työssään kestävän matkailun periaatteiden toteuttamiseksi ja minkälaisia työvälineitä sekä osaamista he tarvitsevat näiden käytäntöjen toteuttamiseksi. Vastaajien esille tuomat käytännöt ovat hyvin linjassa sen kanssa, mitä kestävän matkailun periaatteita he kokivat pystyvänsä parhaiten edistämään työssään. Vastauksista löytyi teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla viisi käytäntöä, jotka kaikki ovat kuitenkin suhteellisen laajoja ja moniulotteisia. Nämä viisi käytäntöä ja niiden esiintyvyys vastauksissa on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 24).



Kuvio 24 Luontopalveluiden henkilöstön käytännöt kestävän matkailun periaatteiden toteuttamiseksi (n=67)

Viestintä nousi esille kaikista käytännöistä selkeimmin. Viestintä esiintyi myös hyvin moniulotteisena käytäntönä, jonka avulla edistetään niin ekologista, sosiaalista kuin taloudellistakin kestävyyttä ja jonka avulla pyritään edistämään oikeastaan jokaista kestävän matkailun periaatetta. Viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi vastauksissa ilmeni kävijöiden ohjaus ja opastus ekologisesti ja sosiaalisesti kestäväan retkeilyyn. Viestinnän keinoin myös opastetaan kävijöitä käyttämään julkista liikennettä, vierailemaan vähemmän ruuhkaisissa kohteissa, käyttämään paikallisia palveluita sekä kerrotaan kävijöille kohteen luonto- ja kulttuuriperintöarvoista.

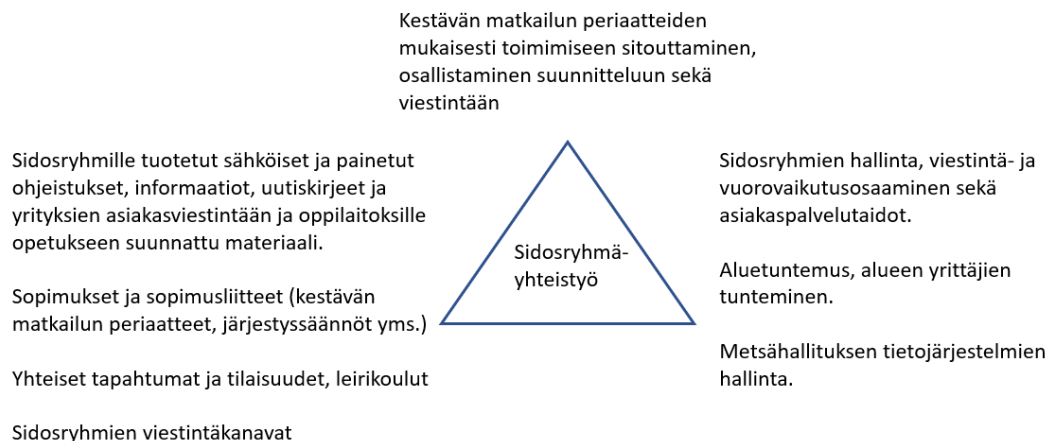
Viestintä -käytännön materiaalista puolta koskevissa vastauksissa vastauksien kirjo on laaja. Erilaisia viestintäkanavia on paljon, kuten esimerkiksi luontoon.fi -sivusto, sosiaalisen median tilit, sähköpostilistat, uutiskirjeet ja tiedotteet sekä henkilökohtainen viestintä esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa. Erilaista informatiivista materiaalia tuotetaan myös oppilaitosten ja yhteistyöyrityksien käyttöön. Koska viestinnän merkitys sekä materiaalitaso ovat hyvät laajoja, vaaditaan myös kyseisen käytännön toteuttamiseen paljon osaamista. Viestintä -käytännön olisi voinut jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään tai asiakasviestintään ja asiakasohjaukseen. Kyselyn vastauksissa viestintää oli kuitenkin pääsääntöisesti käsitelty yhtenä kokonaisuutena ja ulkoiseen viestintään painottuen, joten koostin vastauksien perusteella viestinnän merkitys-, materiaali- sekä kompetenssiulottuvuuden yhdeksi, valtavaksi kokonaisuudeksi alla olevaan kuvioon (kuvio 25).



Kuvio 25 Luontopalveluiden henkilökunnan toteuttaman kestävän matkailun periaatteita edistävän viestinnän merkitys, materia- ja kompetenssiulottuvuus

Toiseksi eniten vastauksissa oli edustettuna sidosryhmäyhteistyö. Vastauksissa mainittiin kolme eri sidosryhmää (kansallispuistokävijöiden lisäksi): yhteistyöyritykset, oppilaitokset sekä kunnat. Sidosryhmien merkitys kestävän matkailun periaatteiden toteutumisen kannalta koettiin erittäin tärkeäksi, sillä useat näiden sidosryhmien asiakkaita ovat myös kansallispuistokävijöitä. Sidosryhmien viestintäkanavat nähtiin myös tärkeänä ja arvokkaana osana sidosryhmäyhteistyötä. Oppilaitosten kanssa tehtävää yhteistyötä kuvattiin enemmän oppilaitoksille tuotettavan oppimateriaalin kautta sekä erilaisten yhteisten tilaisuuksien ja tapahtumien kautta.

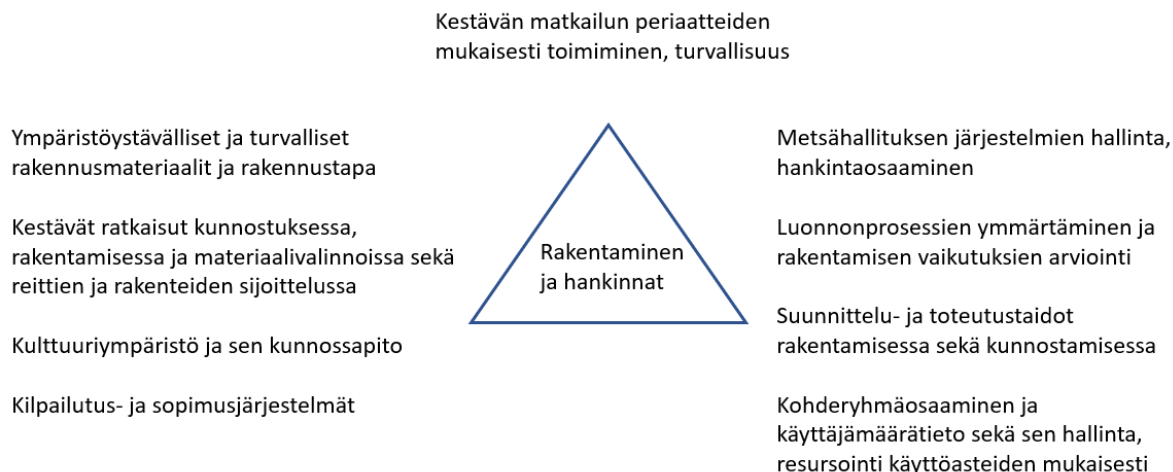
Sidosryhmien osallistaminen alueiden kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun nähtiin tärkeänä sosiaalisen kestävyuden kannalta, mutta myös sidosryhmien sitouttamisen kannalta. Kansallispuistoissa toimivien yritysten sitouttaminen kestävän matkailun periaatteiden mukaiseen toimintaan edistää luonnollisesti näiden periaatteiden toteutumista käytännössä. Vastauksissa tärkeimpänä sidosryhmäyhteistyöhön liittyvänä osaamisena esiintyi sidosryhmien hallinta ja sidosryhmien tunteminen. Seuraavassa kuviossa on esiteltynä sidosryhmäyhteistyö -käytännön merkitys sekä materiaali- ja kompetenssitaset (kuvio 26).



Kuvio 26 Sidosryhmäyhteistyön merkitys, materia- ja kompetenssiulottuvuus Luontopalveluiden henkilökunnan näkökulmasta

Kolmanneksi yleisin vastauksissa esille noussut käytäntö on rakentaminen ja hankinnat. Olen tarkastellut rakentamista ja hankintoja yhdistettynä käytäntönä, sillä molempien kompetenssi- ja materiaulottuvuudet sekä merkitys ovat hyvin yhteneviä. Rakentamiseen ja hankintoihin liittyvä materiataso koostuu henkilöstön vastauksien mukaan ympäristöystävällisistä ja turvallisista materiaaleista sekä rakennustavoista. Laadukas työnjälki nousi esille useammassa vastauksessa ja yhdessä niistä oli laatu määritelty koostuvan lopputuloksen kestävydestä, kohderyhmälle soveltuvuudesta, turvallisuudesta sekä ympäristöystävällisyydestä.

Hankinnoissa korostettiin hankintaosaamista ja varsinkin kilpailutusosaamista. Parissa vastauksessa oli nostettu esille kilpailutuksessa laatuksiteerien käyttö, jotta pystytään valitsemaan laadukkaita ja kestäviä materiaaleja ja mahdollistetaan paikallisen tuotannon hyödyntäminen. Seuraavassa kuviossa on esiteltynä rakentaminen ja hankinnat yhtenä käytäntönä sekä sen kolme eri ulottuvuutta (kuvio 27).



Kuvio 27 Rakentaminen ja hankinnat esitettynä yhtenä käytäntönä

Suunnittelu- ja seuranta sekä oma toiminta ja esimerkkinä toimiminen nousivat vastauksissa esille yhtä useasti. Nämä olivat kuitenkin vähiten edustettuina verrattuna muihin, vastauksissa esille nousseisiin käytäntöihin. Vastaajien mukaan suunnitteluun ja seurantaan liittyvät työvälineet ovat erilaisia järjestelmiä, joihin koottavaa tietoa hyödynnetään rakennettavien reittien, rakenteiden sekä palveluiden suunnittelussa sekä toiminnanohjauksessa. LAC-menetelmä oli mainittuna yhtenä seurannan työkaluna. Esimerkkinä toimiminen -käytäntö pitää sisällään laajan kompetenssitason, sillä kyseisen käytännön toteuttajan tulee tuntea hyvin kestävän matkailun periaatteet ja tiedostaa, minkälaisin toimin pystyy noita periaatteita edistämään. Kompetenssia tarvitaan myös siihen, että toimistaan pystyy viestimään eteenpäin kohdistetusti kohderyhmälle. Esimerkkinä toimimisesta oli nostettu esille yksittäisiä asioita kuten esimerkiksi kävellen tai pyörällä liikkuminen, paperin säästäminen ja viestiminen kestävän matkailun periaatteista myös omissa henkilökohtaisissa viestintäkanavissa.

8 YHTEENVETO

Kestävän matkailun periaatteet voidaan nähdä Metsähallituksen Luontopalveluiden strategisina valintoina. Kestävän matkailun periaatteet sisältävät paljon elementtejä, joita Metsähallituksen Luontopalveluiden toiminnassa on ollut jo ennen kyseisten periaatteiden käyttöönottoa. Suurimmat tulkitsemani muutokset käytännöissä ovat tapahtuneet, kun alueen käyttötarkoitus on muuttunut, mutta löysin aineistosta myös sellaisia muutoksia, joiden taustalla ei ole alueen käyttötarkoituksen muutos.

Globaaleilla trendeillä on myös ollut vaikutusta käytäntöihin. Kestävän matkailun periaatteet ovat suurimmaksi osaksi linjassa globaalien trendien aiheuttaman kehitystarpeen kanssa. Voisi siis todeta, että globaalit trendit ovat luoneet ulkoisen muutostarpeen käytäntöihin ja kestävän matkailun periaatteet ovat niitä strategisia valintoja, joilla muutostarpeeseen vastataan. Näistä globaaleista trendeistä muun muassa digitalisaatio on vaikuttanut esimerkiksi viestintään tuomalla uusia viestintäkanavia ja -tapoja. Digitalisaatio on vaikuttanut myös erilaisiin seuranta- ja suunnitteluprosesseihin muuttaen niitä sähköisiksi. Digitalisaatio on tuonut mukanaan niin haasteita kun hyötyjäkin. Sähköisen ja monikanavaisen asiakaspalvelun ansiosta asiakas voi ottaa yhteyttä helpommin ja nopeammin. Yksi asiakaspalvelija voi hoitaa montaa viestintäkanavaa yhtäaikaaisesti, jolloin palveltujen asiakkaiden määrä per asiakaspalvelija on enemmän kuin ennen sähköisten viestintäkanavien käyttöönottoa. Tämä vaatii asiakaspalvelijoilta paljon kompetenssia, sillä viestintäkanavia on paljon ja sähköisten kanavien lisäksi Metsähallituksen Luontopalveluilla on myös perinteisiä asiakaspalvelupisteitä, joissa asiakaspalvelua tehdään kasvotusten. Asiakkaat ovat myös entistä taitavampia hakemaan tietoa itse sähköisistä kanavista, jolloin asiakaspalvelijan tärkein työpanos on siinä, minkälaista staattista ja päivittyvää sisältöä sähköisiin kanaviin tuotetaan. Digitalisaation myötä viestinnän vaikutuksen ja tavoittavuuden seuranta on myös helpottunut. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 54, 108–109).

Uusimmissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa on paljon linjauksia liittyen sähköiseen viestintään ja sen kehittämiseen. Viestintä-käytännössä on siis tapahtunut selkeä muutos materiaali- ja kompetenssisitasolla, sillä uusien viestintäkanavien ja -tapojen myötä tarvitaan myös uutta osaamista. Viestintä on käytäntönä muuttunut myös merkityksen tasolla. Aiemmissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa vastuu viestinnästä oli täysin Luontopalveluilla, kun taas uusissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa oli havaittavissa huomattavasti osallistavampi näkökulma viestintään. Aineistoja tuotetaan yhteistyötahoille ja heidät sitoutetaan tuomaan esille

samoja ydinviestejä omissa viestintäkanavissaan. Tämä muutos on täysin linjassa kuudennen kestävän matkailun periaatteen ”*Viestimme yhdessä kohteen arvoista ja palveluista*” kanssa. Muutos viestintä -käytännön merkityksessä on joiltain osin todennettavissa myös viestinnän sisällöllisestä muutoksesta markkinoinnillisesta ympäristökasvatukselliseen viestintään.

Käytönohjauksessa on tapahtunut muutos jokaisen tutkimuksen kohteena olevan kansallispuiston osalta. Aiemmin merkitys käytönohjauksen taustalla oli puhtaasti luonnonsuojelu ja ekologinen kestävyys. Myöhemmissä hoito- ja käyttösuunnitelmissa on aktiviteettikohtaista käytönohjausta, jolla pyritään luonnonsuojelun lisäksi välttämään ruuhkia ja palvelemaan useampia eri asiakassegmenttejä. Tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalinen kestävyys on tullut tähän käytäntöön uudeksi merkitykseksi, ekologisen kestävyuden lisäksi. Alueiden kehittämistyö on myös aiempaa osallistavampaa. Sosiaalinen kestävyys ilmenee hoito- ja käyttösuunnitelmissa alisteisena ekologiselle kestävyydelle, mikä on loogista ja kansallispuistojen ensisijaista tavoitetta, luonnonsuojelua, tukeva. Juurola ja Karppinen (2003) tuovatkin tutkimuksessaan esille sosiaalisen kestävyuden aseman suhteessa ekologisteen ja taloudelliseen kestävyYTEEN. Sosiaalinen kestävyys tulee rakentaa taloudellisen ja ennen kaikkea ekologisen kestävyuden päälle. (Juurola & Karppinen, 2003, s. 133).

Esteettömyyden ja saavutettavuuden edistäminen ovat uusia käytäntöjä, joita ei juurikaan ilmennyt kestävän matkailun periaatteiden käyttöönottoa edeltäneitä hoito- ja käyttösuunnitelmia. Tämä muutos on linjassa neljännen kestävän matkailun periaatteen alakohdan ”*Palvelumme edistävät tasa-arvoa*” kanssa.

Kahden tutkimuksen kohteena olevan kansallispuiston osalta on havaittavissa muutos maanomistajaroolissa, sillä kansallispuistokävijöiltä ja yhteistyötahoilta vaaditaan enemmän. Tämä muutos on linjassa kuudennen kestävän matkailun periaatteen alakohdan ”*Kannustamme toimijoita sitoutumaan näihin kestävän matkailun periaatteisiin*” kanssa. Tähän muutokseen voi vaikuttaa myös luontomatkailun nopeasti kasvanut suosio. Kävijämäärien kasvassa yksittäisten kävijöiden sekä luontomatkailuyritysten asiakkaiden vierailuista kansallispuistoissa myös mahdolliset matkailun aiheuttamat haittavaikutukset kasvavat ja tämä lisää tarvetta käytönohjaukselle, kävijöiden ohjaukselle sekä ympäristökasvatukselle.

Kestävän matkailun periaatteet ymmärretään Metsähallituksen Luontopalveluiden sidosryhmien toimesta erittäin yhteneväisesti, sillä alueelliset erot ovat pieniä. Toinen kestävän matkailun periaate ”*Minimoimme ympäristön kuormitusta*” on ylliedustettuna, sillä yli puolet yhteistyöyrityksien käytännöistä liittyi tämän kestävän matkailun periaatteen toteuttamiseen.

Kestävyydestä puhuttaessa on yleistä, että se käsitetään pääsääntöisesti ekologisen kestävyys-
den kautta (Oikarinen-Mäenpää, 2019, s. 28; Väisänen, 2015, s. 77).

Tämä näkemystapa ei kuitenkaan ole välttämättä väärä, sillä kaikki muut kestävyys-
den näkökulmat rakentuvat ekologisen kestävyys-
den päälle. Ekologisen kestävyys-
den aikajänne on
pitkä verrattuna esimerkiksi taloudelliseen tai sosiaaliseen kestävyys-
teen ja pitkällä aikavä-
lillä kaikki muut kestävyys-
den osa-alueet täytyy olla suhteessa luonnonvarojen kestävä-
n käyttöön, jotta voidaan edes puhua kestävästä toiminnasta (Juurola & Karppinen, 2003, s.
131). Kansallispuistojen pääsääntöisen tehtävän ollessa luonnonsuojelu, voidaan ekologisen
kestävyyden korostuminen yhteistyöyrityksien kestävä-
n matkailun periaatteita edistävissä
käytännöissä nähdä positiivisena asiana. Yhteistyöyritykset kokevat edistävänsä kestävä-
n matkailun periaatteita hyvin panostamalla ekologiseen kestävyys-
teen, sillä he antoivat itsear-
viossa hyvän arvosanan toiminnalleen.

Olen koostanut alla olevaan taulukkoon yhteenvedon kaikista tuloksista, jotka koskevat spe-
sifisti tutkimuksen kohteena olevia kansallispuistoja. Henkilöstölle osoitettu kysely on jaettu
alueellisesti Luontopalvelualueittain ja niitä tuloksia ei voi kohdentaa yhteenkään yksittä-
iseen kansallispuistoon, joten jätin ne pois koontitaulukosta.

Taulukko 17. Yhteenvedo kansallispuistokohtaisista tuloksista.

	<i>Uusi kansallispuisto</i>	<i>Vanha kansallispuisto</i>	<i>Matkailukäytön kansal- lispuisto</i>
HKS*	<ul style="list-style-type: none"> ● Alueen käyttötarkoitus muuttunut ja tällä on ollut iso vaikutus käytäntöihin. ● Metsätalouden harjoittami- nen loppunut. ● Järjestys- sääntö korvannut jokamie- henoikeudet. ● Kulttuuriperinnönsuojelu uutena käytäntönä. ● Ympäristökasvatuksen merkitys kasvanut. ● Retkeilyinfran kehittämi- sessä saavutettavuuden mer- kitys kasvanut. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aktiviteettikohtaisen oh- jauksen ja valvonnan tarve kasvanut (ekologinen ja sosiaalinen kestävyys). ● Vaikka valvonnan tarve on lisääntynyt, on havait- tavissa muutos valvojasta opastajaksi. ● Sidosryh- mäyhteistyön merkitys kasvanut, mikä ilmenee osallistamisena ja sitoutta- misena. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Strateginen maankäyttö, kävijöiden ohjaus ja liik- kumismuotojen rajoittami- nen ovat muuttuneet ja nii- den rooli on vahvistunut. (Ekologinen ja sosiaalinen kestävyys) ● Kulttuuripe- rinnön merkityksen kasvu. ● Maanomistaja rooli vah- vistunut. ● Esteettömien palveluiden tuottaminen uutena käytäntönä.
Yritysa- ineisto	<ul style="list-style-type: none"> ● Eniten KMP*:ta toteuttavia käytäntöjä per yritys ● 2., 3. ja 6. KMP eniten edustettuna ● Kolme yleisintä KMP:n mukaista käytäntöä: roskien 	<ul style="list-style-type: none"> ● Paikallisten työllistämi- nen nähdään tärkeänä ● 1., 2. ja 3. KMP eniten edustettuna ● Kolme yleisintä KMP:n mukaista käytäntöä: 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hyvin vahva ekologinen näkökulma ● 1., 2., 3. ja 6. KMP eniten edustettuna ● Kolme yleisintä KMP:n mukaista käytäntöä:

	kerääminen maastosta, asiakkaiden kannustaminen KMP:n mukaiseen toimintaan ja paikallisen kulttuurin tai historian sisällyttäminen opastukseen ja/tai palveluihin ● Itsearvio omasta onnistumisesta 3,89	kierrätys, energian säästäminen ja kohteen arvoista kertominen ● Itsearvio omasta onnistumisesta 4,09	kierrätys, roskien kerääminen maastosta ja kohteen arvoista kertominen ● Itsearvio omasta onnistumisesta 4,0
LAC-mittarit	<ul style="list-style-type: none"> ● vähiten mittareita, yhteensä 25 mittaria ● 40% kokemus, 60% määrällinen ● Uusimpien tuloksien kokonaiskeskiarvo 1,8 (värikoodi vihreä) 	<ul style="list-style-type: none"> ● yhteensä 31 mittaria ● 43% kokemus, 57% määrällinen ● Uusimpien tuloksien kokonaiskeskiarvo 2,9 (värikoodi keltainen) 	<ul style="list-style-type: none"> ● eniten mittareita, yhteensä 33 mittaria ● 24% kokemus, 76% määrällinen ● Uusimpien tuloksien kokonaiskeskiarvo 2,5 (värikoodi keltainen)
	*HKS = hoito- ja käyttösuunnitelma *KMP = kestävän matkailun periaatteet		

Taulukon tulkitseminen ilman perehtymistä jokaiseen tuloslukuun erikseen on haastavaa, sillä tulokset on esitetty erittäin tiivistettynä ja pelkistettynä (taulukko 17). HKS -riville olen nostanut esille hoito- ja käyttösuunnitelmista tulkitsemani merkitsevät muutokset käytännöissä. Jotkin muutokset koskivat kaikkia tutkimuksen kohteena olevia kansallispuistoja (kuten esimerkiksi muutokset viestintä -käytännössä) ja tällaiset muutokset olen jättänyt pois taulukosta. Yritysaineisto -rivillä olen esitellyt ensimmäisenä merkittävimmän kohteita erottavan tekijän. Seuraavaksi olen listannut ne kestävän matkailun periaatteet, joita toteuttavia käytäntöjä yritykset ovat maininneet yritysaineistossa eniten sekä kolme eniten mainintoja saanutta käytäntöä. Lopuksi olen listannut yrityksiä itsearvioiden keskiarvon onnistumisesta kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa. LAC-mittarit -rivillä olen esitellyt kohteiden käyttämien LAC-mittareiden määrän, niiden jakautumisen kokemuspohjaisiin ja määrällisesti mitattaviin mittareihin sekä uusimpien LAC-tulosten kokonaiskeskiarvon.

Tuloksien perusteella voin todeta, että Luontopalvelut ovat onnistuneet viestimään ja sitouttamaan yhteistyöyritykset kestävän matkailun periaatteisiin alueellisesti tarkasteltuna hyvin yhtenevästi. Yhteistyöyritykset kokevat myös suoriutuneensa kestävän matkailun periaatteista suhteellisen yhtenevästi. Yksi kestävän matkailun periaatteista on kuitenkin ylliedustettuna ja joitakin kestävän matkailun periaatteita ei olla sisäistetty lainkaan tai ei koeta osaksi oman yritystoiminnan vaikutuspiiriä ja tämä kertoo siitä, ettei kestävän matkailun periaatteita ole kokonaisuudessaan onnistuttu viestimään yhteistyöyrityksille. Tästä esimerkkinä nostan esille neljännen kestävän matkailun periaatteen: ”*Edistämme kohteiden tuottamaa hyvinvointia ja terveyttä*”. Tämän periaatteen edistäminen voitaisiin ajatella

toteutuneeksi jo sillä, että asiakkaita viedään luontoon tai heille mahdollistetaan luontoelämys. Jo 15-20 minuuttia luonnossa tarjoaa terveyshyötyjä, kuten laskenutta verenpainetta (Metsähallitus 2020c). Kuitenkin tämän periaatteen mukaisia käytäntöjä ei yritysaineistossa juurikaan ilmennyt. Kuten aiemmin jo selostin (3.3 Strategia käytäntönä -tutkimus, s. 31) strategisten valintojen viestimisessä voi olla ongelmana se, että kohderyhmä tai -henkilö ottaa vastaan vain itselleen helpot tai omaa asemaansa parantavat asiat. Ehkä ekologinen näkökulma on helpompi ottaa vastaan, mutta myös muiden kestävän matkailun periaatteiden omaksuminen voisi tuoda etuja yritykselle, joka voisi käyttää kestävän matkailun mukaista toimintaa hyötynä esimerkiksi markkinointiviestinnässään. Yrityksillä kuitenkin on jo olemassa olevia käytäntöjä kyseisen kestävän matkailun periaatteen toteuttamiseksi, tämä vain tulisi yrittäjän itsellään sisäistää.

Koska kestävän matkailun periaatteet voidaan nähdä johtavan tason tekeminä strategisina valintoina, oli mielekästä tutkia johtotason ja suorittavan tason toimijoiden näkemyksiä näiden strategisten valintojen toteutumisesta ja etsiä niistä eroavaisuuksia. Eroavaisuudet ja yhteneväisyydet eri organisaatiotasolla ja eri alueiden välillä kertovat siitä, kuinka hyvin kestävän matkailun periaatteet on perehdytetty henkilöstölle sekä kuinka sitoutunut henkilöstö on näihin periaatteisiin. Erot johtavan tason ja suorittavan tason näkemyksissä olivat hyvin pieniä alueiden sisäisesti, mutta alueiden väliset erot ovat suuria. Voin siis todeta, että Luontopalveluiden keskijohdon toiminta strategian sisäisessä viestimisessä on ollut onnistunut. Ylimmällä johdolla on taasen suuri merkitys ja vastuu siitä, että alueiden välisiä eroja ei syntyisi. Tutkimuksessa ei selvitetty syitä näiden eroavaisuuksien taustalla. Haastatteleamalla strategista johtamista tekeviä henkilöitä voisi saavuttaa paremman ymmärryksen siitä, mistä alueelliset erot johtuvat ja miksi alueiden sisällä on onnistuttu strategian viestimisessä johtavalta tasolta suorittavalle tasolle.

Käytäntöjen siirtäminen henkilöltä tai alueelta toiselle ei ole ihan yksiselitteistä, sillä käytännöstä pitäisi pystyä sisäistämään kaikki sen osa-alueet, jotta käytäntö toteutuisi toisenkin henkilön toimesta samanlaisena. Materiatasolla perehdyttäminen ja käytännön siirtäminen voi olla yksinkertaista ja helposti hahmotettavissa. Kompetenssitaso pitää sisällään yleensä hyvin paljon hiljaista tietoa ja joskus käytännön vaatima kompetenssi pystytään saavuttamaan vasta harjoittelun ja oppimisen myötä. Käytännön merkityksen siirtäminen voidaan nähdä myös sitouttamisena, sillä merkitys vastaa kysymykseen siitä, miksi käytäntöä ylipäätään harjoitetaan. (Shove, Pantzar & Watson, 2012, s. 59–62).

Henkilökunnalle osoitetun kyselyn tulokset ja LAC-mittariston tulokset eivät olleet kaikilta osin yhteneväisiä. Tämä herättääkin kysymyksen siitä, ovatko henkilökunnan kokemukset ja näkemykset todellisuudesta poikkeavia vai eivätkö LAC-mittarit mittaa todellisuutta. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, etteivät LAC-mittariston sekä henkilökunnalle osoitetun kyselyn tulokset ole täysin vertailukelpoisia keskenään. LAC-mittaristossa on mukana paljon kävijöiden kokemuksiin perustuvia mittareita. LAC-mittaristoa edeltäneet, vanhoissa hoito- ja käyttösuunnitelmissa ilmenneet menetelmät ovat olleet enemmän määrällisiä, maastossa tehtäviin mittauksiin perustuvia. Tätä muutosta määrällisestä laadullisempaan mittaukseen ja sen vaikutuksia tulisi tutkia tarkemmin.

Viestintä -käytännön merkitys kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa on selkeästi suuri ja se nousee esille jokaisessa tässä tutkimuksessa käytetyssä aineistossa. Kyselyn avoimissa vastauksissa viestinnän moniulotteisuus ja monikanavaisuus on nostettu merkittävään asemaan ja viestinnän roolia kestävän matkailun periaatteiden toteuttamisessa pidetään tärkeänä. Tämä onkin hyvin loogista, sillä suurimman vaikutuksen kansallispuistoihin, niin ekologisesti, sosiaalisesti kuin taloudellisestikin, tekevät kansallispuistokävijät eikä niinkään Luontopalveluiden henkilökunta. Viestinnän rooli korostuu myös sidosryhmäyhteistyössä, sillä yhteistyötahojen viestintäkanavat ja niiden hyödyntäminen koettiin merkittäväksi, kuin myös yhteistyötahojen sitouttaminen Luontopalveluiden ydinviesteihin. Viestinnän ollessa niin suuressa avainasemassa, olisi mahdollista saavuttaa paljon tiedollista lisäarvoa tutkimalla tarkemmin viestinnällisiä käytäntöjä ja viestinnällistä sisältöä.

Strategia on terminä hyvin laaja ja strategioita ja niiden toteuttamistapoja on valtavasti. Mintzberg (1987) on määritellyt strategian olevan joko suunnitelma, juoni, kaava, asema tai perspektiivi tai näiden kombinaatio (Mintzberg, 1987, s. 15–16). Koska kestävän matkailun periaatteet eivät sisällä tarkkoja toimintasuunnitelmia tai -ohjeita eri käytäntöjen toteuttamiseen, tulisi mielestäni kestävän matkailun periaatteita käsitellä perspektiivinä. Kestävän matkailun periaatteet hyvin viestittynä ja sisäistettynä perspektiivinä vaikuttaisi henkilökunnan kaikkeen toimintaan tehden toiminnasta linjakasta organisaatiotasojen sekä alueiden välillä. Shove, Pantzar ja Watson (2012) nostavat esille mielenkiintoisen esimerkin siitä, kuinka jaettu käytäntö voi parhaassa tapauksessa muodostaa Mintzbergin tarkoittaman, yhteisen perspektiivin. Käytäntöä jakaessa yleisesti ottaen käytännön omaksuja on aloittelija, joka ei välttämättä koe käytäntöä vielä omakseen yhdellä tai millään käytännön tasolla. Esimerkiksi henkilö, joka soittaa ensimmäistä kertaa pianoa, kokee toteuttavansa kyseistä käytäntöä, soittamista. Mutta ajan kuluessa ja henkilön sisäistäessä käytännön merkityksen ja

saavuttaen tarvittavan kompetenssin, henkilö ei enää vain toteuta käytäntöä vaan hänestä tulee pianisti. (Shove, Pantzar & Watson, 2012, s. 70–72).

Jotta kestävän matkailun periaatteet strategisena valintana toteutuisi myös Luontopalveluiden henkilöstön toiminnassa, on strategian ”jalkauttaminen” nähtävä prosessina, jossa sisäinen viestintä sekä henkilökunnan oppiminen ovat avainasemassa. Tällä hetkellä kestävän matkailun periaatteiden toteutumisen pääpaino on kansallispuistokävijöiden sekä sidosryhmien toiminnassa ja tämä ilmenee siitä, että henkilökunta nostaa viestinnän ja sidosryhmäyhteistyön yleisimmiksi kyseisiä periaatteita toteuttaviksi käytännöiksi. Myös LAC-mittaristolla mitataan pääsääntöisesti kävijöiden toimintaa, mielipiteitä, kokemuksia ja näkemyksiä. Oma toiminta ja esimerkiksi johtaminen jäivät henkilökunnan vastauksissa vähäiselle huomiolle ja tämä kertoo mielestäni siitä, ettei yhteistä perspektiiviä vielä ole tai vaihtoehtoisesti se on niin hyvin omaksuttu, että se nähdään itseisarvona, jota ei osata tuoda kyselyssä esille. Viestinnän merkityksen esille nouseminen jokaisessa tutkimukseni työpaketissa on kuitenkin helposti ymmärrettävissä, kun ottaa huomioon sen, että viestintä käytäntönä on keino saada ne henkilöt, joilla on suurin vaikutus kansallispuistoihin, toimimaan kestävän matkailun periaatteiden mukaisesti.

”Viestintä, viestintä, viestintä. Niin sisäinen, ulkoinen kuin myös päänsisäinen.”

Yksi kyselytutkimuksen vastaus

Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella kestävän matkailun periaatteiden viestimisessä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin on kehitettävää. Viestintä nostettiin tärkeimmäksi kestävän matkailun periaatteita edistäväksi käytännöksi, joten panostamalla viestintään, pystytään edistämään kestävän matkailun periaatteiden toteutumista käytännössä parhaiten. Kestävän matkailun periaatteet huomioidaan hyvin LAC-menetelmässä ja tuloksia mitataan näiden periaatteiden näkökulmasta. Tästä syystä kestävän matkailun periaatteiden tulisi olla myös vahvasti mukana toimenpiteiden suunnittelussa ja näkyä esimerkiksi hoito- ja käyttösuunnitelmissa yhtä vahvasti kuin LAC-menetelmän mittaristossa.

Vaikka kestävän matkailun periaatteiden toteutumisessa Luontopalveluiden käytännöissä onkin havaittavissa joitain epäkohtia, loppujen lopuksi haluan nostaa esille vielä seuraavan: hoito- ja käyttösuunnitelmissa tapahtuneet muutokset ovat linjassa kestävän matkailun periaatteiden kanssa (vaikka muutokset eivät välttämättä suoranaisesti ja kokonaisuudessaan johdu kestävän matkailun periaatteista), LAC-mittariston tuoreimmat tulokset ovat

pääsääntöisesti hyviä sekä Luontopalveluiden yhteistyöyritykset ja henkilöstö kokevat toteuttavansa kestävän matkailun periaatteita omassa toiminnassaan hyvin.

Toteutin tutkimuksen ekstensiivisenä tapaustutkimuksena ja aineisto oli erittäin laaja. Laajan aineiston ansiosta pystyin muodostamaan käsityksen aiheesta moniulotteisesti, mutta yhteenkään osa-alueeseen en pystynyt perehtymään perusteellisesti. Jokaista aineistokokonaisuutta olisi mahdollista tutkia lisää ja erilaisin menetelmin. Kyselyn vastauksien käsittely tilastollisin menetelmin antaisi mahdollisesti lisätietoa siitä, mitkä taustatekijät vaikuttavat vastaajien näkemyksiin kestävän matkailun periaatteiden toteutumisesta. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään vain sitä, onko näitä eroavaisuuksia, muttei syitä erojen taustalla. Kyselyn vastaajamäärän ollessa suhteellisen pieni, tulee tuloksien yleistettävyyteen suhtautua kriittisesti. Tutkimuksen kohteena olevat kansallispuistot ovat toisistaan poikkeavia niin sijainniltaan, historialtaan ja vierailijaprofiileiltaan, mutta siitä huolimatta tulokset olisivat paremmin yleistettävissä, mikäli tutkimuksessa olisi ollut mukana useampi kansallispuisto.

KIITOKSET

Haluan kiittää kaikkia, jotka ovat olleet mukana tukemassa tutkimustyötäni: ohjaajiani Soile Veijolaa, Jukka Jokimäkeä sekä Monica Lüthjea, Metsähallituksen Luontopalveluiden Heidi Lumijärveä ja Matti Tapanista sekä kaikkia kyselytutkimukseen osallistuneita vastaajia.

Lähteet

- Aspholm, P. (2019). Riisitunturin kansallispuiston kävijätutkimus 2018–2019. Metsä-hallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja B 247.
- Boyd, S. W. & Butler, R. W. (1996). Managing ecotourism: an opportunity spectrum approach. *Tourism Management*, Vol. 17, No. 8, s. 557-566, 1996.
- Butler, R. W. & Waldbrook, L. A. (1991). A new planning tool: the Tourism Opportunity Spectrum. *Tourism Studies* 1991 vol. 2 s. 1-14.
- Clarke, R. N. & Stankey, G. H. (1979). The Recreation Opportunity Spectrum: A Framework for Planning, Management and Research. U.S. Department of Agriculture Forest Service. General Technical Report PNW-98. December 1979.
- Ezzamel, M. & Willmott, H. (2008). Strategy as discourse in a global retailer: A supplement to rationalist and interpretive accounts. *Organization Studies*, 29, 191–217.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Heidegger, M. (1962). *Being and Time*. Toim. Macquarrie, J. & Robinson, E. Oxford: Blackwell.
- Hemmi, J. (2005a). *Matkailu, ympäristö, luonto. Osa 1*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hemmi, J. (2005b). *Matkailu, ympäristö, luonto. Osa 2*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi. s. 464.
- Holden, A. (2009). THE ENVIRONMENT-TOURISM NEXUS: Influence of Market Ethics. *Annals of Tourism Research*. Volume 36, Issue 3. s. 373-389.
- Holopainen, H. (2019). Lehtiartikkeli. Luontomatkailun nousukiito on huomattu pohjoisimmassa Lapissa – Suomi ja Norja haluavat saada vaellusreitit yhtenäisiksi. YLE. Julkaistu 4.4.2019. Osoitteessa: <https://yle.fi/uutiset/3-10720731>
- Hänninen, J. (2014). *Strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa. Johtavien viranhaltijoiden kokemuksia strategiasta ja strategian tekemisestä. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin Yliopisto*.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum

- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing – the challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60/1: 5-27
- Juurola, M. & Karppinen, H. (2003). Sosiaalinen kestävyys ja metsien käyttö. *Metsätieteen aikakauskirja* 2/2003: 129–142.
- Jylänki, T. (2020). Perämeren kansallispuiston kävijätutkimus 2019. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja B 253.
- Jänkälä, S. (2019). Matkailun toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:3. Julkaistu 17.1.2019. Osoitteessa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf
- Kamensky, M. (2000). Strateginen johtaminen. Kauppakaari Oyj. Helsinki
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Strategiakartat. Talentum Media Oy, Helsinki
- Karlöf, B. (2004). Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Edita Oy, Helsinki
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate-strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12, 251–273.
- Koskeli-Ratamaa, A. (2016). Kolin kansallispuiston kävijätutkimus 2014. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja B 216.
- Laaksonen, M., Launonen, R., Terho, S. & Westling, J. (2009). Strategian jäljillä. Toim. Terho, S. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2/2009, 6–43.
- Laine, P-M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60, 29–58.
- Laki Metsähallituksesta 234/2016. Annettu Helsingissä 8.4.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160234>
- Laukkanen, M. (2010). Kolin kansallispuiston yritystutkimus 2009–2010. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja B 147.
- Lehtonen, L. (2017). Nuuksion kansallispuiston kävijätutkimus 2015–2016. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja B 229.
- Lummaa, K. & Rojola, L. 2014. Johdanto: Mitä posthumanismi on? Teoksessa K. Lummaa & L. Rojola (toim.) *Posthumanismi*. Turku: Eetos, 13-32.
- Martela, F. (2015). Fallible Inquiry with Ethical Ends-in-View: A Pragmatist Philosophy of Science for Organizational Research. *Organization Studies*, 36(4), 537–563.

- Metsähallitus (2016a). Luonnon virkistyskäyttö Metsähallituksen alueilla. Osoitteessa: <http://www.metsa.fi/luonnon-virkistyskaytto>. Päivitetty viimeksi 02.11.2016.
- Metsähallitus (2016b). Kestävän matkailun periaatteet. Kansallispuistot, luonto- ja historiakohteet sekä maailmanperintökohteet. Verkkojulkaisu. Osoitteessa: <https://julkaisut.metsa.fi/assets/pdf/lp/Esitteet/kestavan-matkailun-periaatteet.pdf>. Metsähallitus. Vantaa.
- Metsähallitus. (2018a). Ympäristöministeriön, maa- ja metsätalousministeriön ja Metsähallituksen välinen julkisia hallintotehtäviä koskeva tulossopimus vuodeksi 2019 ja alustavat tulostavoitteet 2020-2023. MH 6369/2018/00.00.04
- Metsähallitus. (2018b). Matkailun kestävyys arviointi kansallispuistoissa - esimerkkinä Hossa.
- Metsähallitus. (2019). Kansallispuistojen, valtion retkeilyalueiden ja muiden virkistyskäytöllisesti merkittävimpien Metsähallituksen hallinnoimien suojelualueiden ja retkeilykohteiden käyntimäärät vuonna 2018. Päivitetty viimeksi 08.08.2019. Osoitteessa: <http://www.metsa.fi/documents/10739/3335805/kayntimaarat2018.pdf/80d91dc0-540f-4a05-8827-c3c6c6787cdc>
- Metsähallitus. (2020a). Metsähallituksen kansallispuistojen käyntimäärät 2001–2019. Päivitetty viimeksi 22.04.2020. Osoitteessa: <https://www.metsa.fi/kansallispuistotyhteensa>
- Metsähallitus. (2020b). Metsähallituksen Luontopalvelut. Päivitetty viimeksi 22.04.2020. Osoitteessa: <https://www.metsa.fi/luontopalvelut>
- Metsähallitus. (2020c). Hyvinvointia luonnosta. Luonto ja terveys. Osoitteessa: <https://www.metsa.fi/vapaa-aika-luonnossa/hyvinvointia-luonnosta/luonto-ja-terveys>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mäkelä, K. (1996). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Toim. Niskanen, V. A. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Opiskelijan opas. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Yliopistopaino 1996.
- Naumanen, S. (2020). Kolin kansallispuiston kävijätutkimus 2019. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja B 251.

- Niskanen, V. A. (1996). Länsimaisen filosofian ja tieteellisen ajattelun peruspiirteitä. Toim. Niskanen, V. A. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Opiskelijan opas. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Yliopistopaino 1996.
- Nivunkijärvi, M., Saarensalmi, R. & Ylläsjärvi, J. (2013). Pallas-Yllästunturin kansallispuiston yritystutkimus 2011. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja B 187.
- Oikarinen-Mäenpää, M. (2019). Kestävä matkailu Ruka-Kuusamon matkailuyrityksissä – kestävyyskäsitteistä toimiin, motivaatioihin ja haasteisiin. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto.
- Petersen, M. E. (1981). Trends in recreational use of National Forest wilderness. Research Note INT-319. Ogden, UT: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Intermountain Forest and Range Experiment Station.
- Puhakka, R. (2007). Kansallispuistot murroksessa. Tutkimus luonnonsuojelun ja matkailun tavoitteiden kohtaamisesta. Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. Joensuun yliopisto, yhteiskunta- ja aluetieteiden tiedekunta
- Puhakka, R. & Saarinen, J. (2013). New Role of Tourism in National Park Planning in Finland. Article. Journal of Environment & Development. 22(4) 411-434.
- Pulkkinen, E. (2011). Idän Taigan luontomatkailusuunnitelma. Hossa, Kalevalapuisto ja Ystävyyden puisto. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja C 90. Vantaa. Metsähallitus.
- Rantala, O. (2017). Luontomatkailu. Teoksessa Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Toim. Johan Edelheim & Heli Ilola. 59-63. Lapland University Press. Hansaprint Oy, Turenki 2017.
- Rasche A., Chia, R. (2009). Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. Organization Studies. Vol. 30(7): 713
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. European Journal of Social Theory. Vol. 5(2): 243
- Saarinen, J. (2005). Luontomatkailun kehittäminen ja tutkimus Suomessa. Teoksessa: Kestävät käytännöt matkailun suunnittelussa ja kehittämisessä. Tuulentie, Seija & Saarinen, Jarkko (toim.). Metlan työraportteja / Working Papers of the Finnish Forest Research Institute 20. 131 s. ISBN 951-40-1990-3 (PDF). Osoitteessa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2005/mwp020.htm>.

- Salonen, D. & Veteläinen, T. (2019). Hossan kansallispuiston kävijätutkimus 2017-2018. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja B 244. Vantaa. Metsähallitus.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*. 40. 141-174.
- Seidl, D. & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies* 2014, Vol. 35(10) 1407–1421.
- Shove, E., Pantzar, M. & Watson, M. (2012). *The Dynamics of Social Practice. Everyday life and how it changes*. SAGE Publications Ltd.
- Stankey, G. H., Cole, D., Lucas, R., Petersen, M. & Frissel, S. (1985). *The Limits of Acceptable Change (LAC) System for Wilderness Planning*. United States Department of Agriculture. Forest Service. General Technical Report INT-176.
- Stankey, G. H., McCool, S. F. & Stokes, G. L. (1984). *Limits of Acceptable Change: A New Framework for Managing the Bob Marshall Wilderness Complex*. Julkaistu *Western Wildlands*, 1984, 10(3): 33-37.
- Tervo-Kankare, K., Kajan, E. & Saarinen, J. (2018). Costs and benefits of environmental change: Tourism industry's responses in Arctic Finland In *Tourism Geographies* 20(1): 202-203. <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1375973>
- TEM (2015). Yhdessä enemmän – kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Matkailun tiekartta 2015-2025. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja. 4/2015. Osoitteessa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75083/TEMrap_4_2015_16012015.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi
- Tolvanen, A. & Tuulentie, S. (2013). Näkökulmia matkailualueiden ympäristökysymyksiin. Teoksessa *Matkailututkimuksen lukukirja*. Toim. Veijola, S. 145-159. Lapin yliopistokustannus 2013.
- UNEP & WTO. (2005). *Making Tourism More Sustainable. A Guide for Policy Makers*. United Nations Environment Program & World Tourism Organization.
- Vetri, R. (2017). ”Me täällä eletään ja hengiteään sitä strategiaa” - Strategian tekeminen eläväksi yrityksen arjessa. Pro Gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin Yliopisto.

- von Boehm, A. (2010). Päijänteen kansallispuiston yritystutkimus 2007. Metsähallituksen luonnonsuojelujulkaisuja. Sarja B 129.
- Väisänen, H-M. (2015). Kestävän kehityksen toteuttaminen maaseutumatkailuyrityksissä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 2006, 27(5), 613–34.
- YLE (2018). Mielikuvamme epäluotettavasta Postista on vääristynyt. Lehtiartikkeli. Julkaistu 21.5.2018.
- Ympäristöministeriö (2013a). Mitä on kestävä kehitys? Julkaistu 18.6.2013. Päivitetty 26.6.2017. Osoitteessa: https://www.ym.fi/fi-fi/ymparisto/kestava_kehitys/mita_on_kestava_kehitys
- Ympäristöministeriö (2013b). Luonnonsuojelualueet ja muut luontoa turvaavat alueet. Julkaistu 13.5.2013. Päivitetty 29.6.2016. Osoitteessa: https://www.ym.fi/fi-FI/Luonto/Luonnon_monimuotoisuus/Luonnonsuojelualueet